

المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية

# صنع القرار الجماعي: مفهوم ونموذج تفكير القطيع

# Group Decision Making: Groupthink Concept and Model

تأليف
أ.د. أحمد مداوس اليامي



المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية

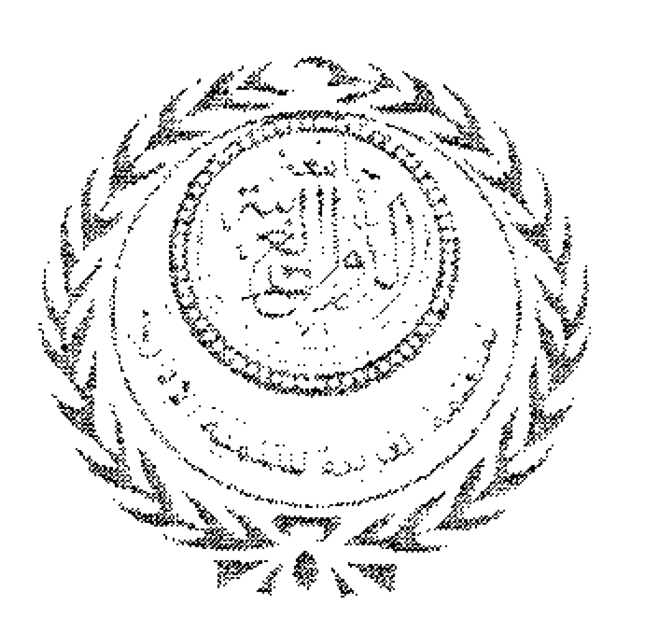
# صنع القرار الجماعي
# مفهوم ونموذج تفكير القطيع

**د. أحمد مداوس اليامي**
قسم الإدارة – كلية إدارة الأعمال
جامعة الملك سعود
المملكة العربية السعودية

إصدار خاص صادر عن: المجلة العربية للإدارة
مجلة دورية نصف سنوية مُحكمة تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية

الطبعة الثانية

**2014**




منشورات

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

جامعة الدول العربية

2011



المنظمة العربية للتنمية الإدارية

ص.ب: 2692 بريد الحرية – مصر الجديدة

القاهرة – جمهورية مصر العربية

هاتف: 22580006(202) فاكسميلي: 22580077(202)

البريد الإلكتروني: arado@arado.org.eg

Website: www.arado.org.eg

# صنع القرار الجماعي

## مفهوم ونموذج تفكير القطيع(*)


**ملخـــص:**

يتطرق هذ البحث – بناءً على المنهج الوصفي – لمفهـــوم ونمـــوذج تفكير القطيع Groupthink كأحد العوائق الرئيسة التي تعترض عمليـــة صنع القرار الجماعي. ويتكون هذا النموذج من ثلاثـــة أجـــزاء رئيســـة: العوامل التي تسبق تفكير القطيع، أعراض تفكير القطيع، وأعراض عملية صنع القرار المختلة الناتجة عن أعراض تفكير القطيع.

وفي هذا النموذج يقترح (Janis, 1982) أن توافر بعض الظـــروف السابقة مثل التلاحم العالي بين أعضاء مجموعة صنع القرار يؤدي إلـــى ظهور أعراض تفكير القطيع مثل تشاطر وهم الإجماع الكامل، ومـــن ثـــم ظهور أعراض عملية صنع القرار المختلة ومثال ذلك استقصاء غير كامل لبدائل الحل الممكنة للمشكلة قيد البحث.

وفي الجزء الأخير من هذا البحث تم مراجعة بعض الحالات الدراســـية التي أوضحت وجود أو عدم وجود تفكير القطيع في حالات تقريرية مختلفة. كما تم الإشارة إلى بعض الاقتراحات التي من الممكن أن تساعد المنظمـــات على تحاشي مرض "تفكير القطيع" خلال عمليات صنع القرار الجماعي.


**مقدمـــة:**

من أبرز وأهم الوظائف الإدارية في منظمات اليوم هي وظيفـــة صـــنع

---


(*) يشكر الباحث عمادة البحث العلمي بجامعة الملك سعود ممثلة بمركز بحوث كليـــة إدارة الأعمال لدعمها المالي لهذا البحث.

واتخاذ القرارات الإدارية؛ حيث يترتب على كل قرار تكاليف وعوائد على المنظمة. وهناك عدة طرق يمكن من خلالها صنع واتخاذ القرارات، ومن أبرز تلك الطرق صنع القرار من قبل فرد معين أو من قبل مجموعة محددة. ولكل من هاتين الطريقتين مزاياها وعيوبها والتي ينبغي أن يعرف عنها الممارسون لعلمية صنع واتخاذ القرارات.

وفي هذا البحث تم التركيز على عملية صنع القرار الجماعي وعلى الأخص مشكلة من مشكلات صنع القرار الجماعي والتي تُعرف بتفكير القطيع. وحسب نموذج تفكير القطيع هناك عوامل تسبق ظهور مرض تفكير القطيع البعض منها ناتج عن هيكل مجموعة صنع القرار أو هيكل المنظمة، والبعض الآخر ناتج عن سلوكيات من يقود جماعة صنع القرار.

**أهمية البحث:**

تنبع أهمية هذا البحث:

أولاً- من ندرة ما كتب باللغة العربية في أساليب صنع القرار الجماعي وربما الغياب التام لما كتب عن مشكلات صنع القرار الجماعي مثل ظهور مرض تفكير القطيع بين مجموعات صنع القرارات. ومن ثم فإن هذا البحث يطرح ويصف مفهوم ونموذج تفكير القطيع حسب ما أورده باحث ومنظِّر صنع القرارات (Janis, 1982).

وثانياً- المساهمة في تعريف باحثي الإدارة في الدول العربية على هذا النموذج، وتشجيعهم على القيام بالبحوث الميدانية التي تسبر غور مدى وجود ظاهرة تفكير القطيع في مجموعات صنع القرارات سواء في المنظمات العامة أو في منظمات القطاع الخاص.

## منهجية البحث:

يعتمد هذا البحث بشكل رئيس على المنهج الوصفي في طرح مفهوم ونموذج تفكير القطيع في عملية صنع القرار الجماعي. فقد تم وصف هذا النموذج حسب ما أورده (Janis, 1982)، كما تم مراجعة بعض الحالات الدراسية التي قام بها عدد من الباحثين للبحث في مدى وجود ظاهرة تفكير القطيع بين مجموعات صنع القرارات في القطاعين العام والخاص.

وأخيرًا تم استعراض بعض المقترحات التي طرحها "جانس" لتلافي ظهور مرض تفكير القطيع بين مجموعات صنع القرارات.

## طرق صنع القرار الجماعي:

هناك العديد من الطرق والإجراءات التي يمكن استخدامها في عملية صنع القرارات الجماعية في المنظمات. وقد تم تصميم كل واحدة من تلك الطرق للمساعدة على تحسين عملية صنع القرار الجماعي وما ينتج عن تلك العملية. ومن الطرق الشائعة في عملية صنع القرار الجماعي: العصف الذهني، الجدل أو المناقشة بطريقة الحوار، أسلوب الجماعة الاسمية، وأسلوب "دلفاي".

1- العصف الذهني Brainstorming: تتكون هذه الطريقة من مجموعة تقترح أفكاراً أو بدائل حول المشكلة أو الفرصة قيد الدراسة. وعادة ما تكون "حلقة" العصف الذهني مهيكلة إلى حد ما. ففي البداية يتم وصف الحالة قيد الدراسة بالتفصيل حتى يستطيع أعضاء المجموعة تكوين الفهم الكامل عن القضية أو المشكلة قيد البحث.

ومن ثم يقوم قائد أو مسهّل المجموعة بالطلب من أفراد المجموعة بطرح الأفكار حول القضية قيد الدراسة، وتسجيل تلك الأفكار على لوحة حائط

أمام المشاركين في هذه العملية. وما يميز هذه الطريقة هو تمييزها بين مرحلتين في عملية صنع القرار الجماعي هما:

- مرحلة توليد الأفكار أو البدائل
- مرحلة تقييم الأفكار أو البدائل.

ففي المرحلة الأولى يتم توليد الأفكار- مهما كانت شاطحة- ومن غير المسموح إصدار أي حكم على تلك الأفكار خلال هذه المرحلة. وبعد أن يتوقف الأعضاء عن طرح أفكار أو بدائل جديدة تبدأ مرحلة تقييم الأفكار أو البدائل (أنظر كمثال سرور والعزاز، 2010؛ Northcraft and Neale, 1990).

ومن الصعوبات التي واجهت طريقة العصف الذهني رغم تحريم انتقاد الأفكار المطروحة حتى يتم الانتهاء من جميع الأفكار، تردد البعض عن طرح أفكاره خوفاً من الحكم المتسرع أو الاستهزاء من قبل الأعضاء الآخرين. وللتغلب على هذه الصعوبة استخدمت بعض مجموعات صنع القرارات ما يُعرف بالعصف الذهني الآلي electronic Brainstorming، والذي يمكّن الأعضاء من طرح أفكارهم عبر أجهزة آلية مثل البريد الإلكتروني e-mail ولوحة العرض على الشبكة العالمية Online Posting Board أو غرفة النقاش Discussion Room.

ومن خلال هذه الطريقة يتم طرح الأفكار دون الكشف عن هوية المقترح، وهذا يزيد من احتمالية تقديم أفكار فريدة وإبداعية دون الخوف من الحكم المسبق من قبل الآخرين (Gallupe, Dennis, Cooper, Valacich, Bastianutti and Nunamaker, 1992; Reference for Business, 2009).

2- الجدل أو المناقشة بطريقة الحوار Dialectical Inquiry وإظهار نواحي الضعف / المناوشة المخالفة Devil's Advocacy: كلتا المنهجيتين تتضمنا إبراز التعارض من خلال النقاش الرسمي. يتم تقسيم مجموعة صنع القرار إلى مجموعتين فرعيتين؛ حيث تقوم كل منهما بتحليل وإيجاد الحل للمشكلة قيد الدراسة. تقوم إحدى المجموعتين الفرعيتين بتطوير توصيات ودعمها بكل الافتراضات، والحقائق والبيانات ومن ثم تقديمها إلى المجموعة الفرعية الأخرى.

إن ما سبق يشير إلى وجه التشابه بين المنهجيتين وما يلي يشير إلى أوجه الاختلاف. ففي منهجية الجدل بطريقة الحوار تقوم المجموعة الفرعية الثانية بتطوير افتراضات عملية تخالف افتراضات المجموعة الفرعية الأولى، ومن ثم تستخدم تلك الافتراضات الجديدة لتكوين توصيات مضادة. وتقوم المجموعتان الفرعيتان بمناقشة افتراضاتهما وتوصياتهما في عملية قد تستمر حتى يتم الاتفاق على مجموعة من الافتراضات يتم على أساسها الاتحاد لتكوين توصيات مبنيّة على تلك الافتراضات.

أما في منهجية إظهار نواحي الضعف، في الجانب الأخر، فتقوم المجموعة الفرعية الثانية بتعريض افتراضات وتوصيات المجموعة الفرعية الأولى للنقد الرسمي، وإبراز عيوبها وإيضاح لماذا لا ينبغي تبنيها دون تقديم بديل.

وتقوم المجموعة الفرعية الأولى بتعديل افتراضاتها وتوصياتها حتى تُرضي الاعتراضات المقبولة المقدمة من المجموعة الفرعية الثانية، ومن ثم تقديمها لعملية نقد ثانية. وتستمر هذه العملية حتى تقبل كلتا

المجموعتين الفرعيتين بالافتراضات والتوصيات (Reference for Business, 2009; Schweiger, Sandberg and Ragan, 1986; Schweiger, Sandberg and Rechner, 1989).

3- أسلوب الجماعة الاسمية Nominal Group Technique: يعتبر أسلوب الجماعة الاسمية عملية صنع قرار مهيكلة يتم فيها اتباع الخطوات التالية:

- يقوم كل عضو بكتابة أفكاره والحلول البديلة بشكل سري ومستقل حول المشكلة قيد الدراسة.
- يقوم الأعضاء بتقديم أفكارهم الواحد تلو الآخر، ويتم تسجيلها على لوحة أو سبورة حائط.
- يتم مناقشة الأفكار فقط من أجل توضيحها، حيث لا يسمح بالتعليقات التقييمية.
- يتبع ذلك إجراء تصويت ينتج عنه ترتيب للأفكار أو بدائل الحل.

ويتم تحديد كيفية إجراء التصويت مسبقا؛ حيث يصبح البديل الفائز هو البديل المختار (Miner, 1979; Northcraft and Neale, 1990; Reference for Business, 2009) ويعتبر هذا الأسلوب ذا فائدة كبيرة عندما يكون هناك تردد، أو عداء أو شخص ذو نزعة تحكمية (Northcraft and Neale, 1990).

4- أسلوب "دلفاي" Delphi Technique: تم تطوير هذا الأسلوب من قبل شركة "راند" Rand Corporation للحالات التي لا يمكن أن يلتقي فيها أعضاء المجموعة وجهاً لوجه. ويشبه هذا الأسلوب أسلوب الجماعة الاسمية في تخفيف آثار الاختلاف في مستويات المناصب على عملية صنع

القرار. فبدلا من الطلب من الأعضاء كتابة وتسجيل الأفكار وبدائل الحل، يقوم المشاركون في أسلوب "دلفاي" بالإجابة عن سلسلة من الاستقصاءات.

ويمكن أن تعمل المجموعة المشاركة في هذا الأسلوب كما يلي:

- يحدد الاستقصاء الأول الموزع على المشاركين المشكلة أو القضية ويطلب منهم تحديد الحلول لها. ويرى (Mullen, 2003: 44) أنه "حسب بعض المعلقين، يجب أن تكون الدورة الأولى مفتوحة النهاية open-ended تدعو المشاركين لتحديد، كما هو ملائم للدراسة، القضايا، التنبؤات، وجهات النظر، وهلم جرا".
- يقوم منسق المجموعة، ويسمى منسق "دلفاي" Delphi Coordinator، بتلخيص الحلول، ويتم إرسال التلخيص إلى المشاركين في شكل استقصاء ثان، وهو مصمم لتحديد الأمور التي تتطلب توضيحاً وتفكيراً أكثر.
- يتم تقديم نتائج الاستقصاء الثاني إلى المشاركين، ويقومون بتقييم البدائل المطروحة.
- يتم وضع تقييمات الأعضاء في جدول رقمي وملخصّ للبيانات والقرار الناتج ثم تعاد إلى المشاركين( عبد الحفيظ، 1981؛ ياغي، 2010؛ Mullen, 2003; Northcraft and Neale, 1990).

## مزايا وعيوب صنع القرار الجماعي:

هناك العديد من المزايا لصنع القرار من خلال مجموعة مقارنة مع صنع القرار من خلال فرد واحد. ومن هذه المزايا:

1- أن المجموعة مكونة من عدد من الأشخاص ذوي وجهات نظر مختلفة، والذين يستطيعون الإسهام بالأفكار والمقترحات المتباينة. وبعكس الفرد الواحد يوجد لدى المجموعة إمكانية لما يعرف بتجميع المورد Resource Pooling. فمثلا هناك معلومات لدى المجموعة أكثر مما لدى أعضائها كأفراد. وحتى لو كان بعض الأعضاء يعرفون أكثر من غيرهم، فإن فرادة المعلومات لدى الأشخاص الأقل مهارة سوف تملئ فجوات المعلومات لدى الأعضاء الآخرين.

2- يستطيع أعضاء المجموعة تحفيز وتشجيع بعضهم البعض. ويطلق على عملية التأثير المشترك هذه التكاتف Synergy. فعندما يعمل الأشخاص منفردين فإنهم ينظرون إلى المشكلة أو القضية بطريقة معينة، وربما يكون هذا التكوين العقلي Mindset غير صحيح؛ وبالتالي يخفق الفرد في حل المشكلة. وعندما يكون لدى الأفراد في أي مجموعة هذه النزعة، ربما تساعد وجهات النظر المختلفة أعضاء المجموعة في التغلب على حلولهم الروتينية. فالمعلومات التي يسهم بها أعضاء المجموعة تساعد على تصفية ذهنية العضو أو تغيّر اتجاهه ومن ثم تحسّن من مساهمة العضو في الحل الجماعي للمشكلة قيد الدراسة.

3- تعتبر قرارات الجماعة ليس فقط أكثر قبولا من القرارات الفردية، ولكن أيضا يتم فهمها واستيعابها بشكل أفضل.

4- إن فوائد صنع القرار الجماعي ليست مقتصرة على مرحلة إيجاد الحلول، ولكن تمتد إلى مرحلة تنفيذ الحلول؛ حيث إن نجاح العديد من الحلول يعتمد على مدى التزام القائمين على تنفيذها (Northcraft and Neale, 1990; Reference for Business, 2009).

ورغم المزايا العديدة لصنع القرار الجماعي إلا أن هناك بعض العيوب والمشكلات التي تبرز خلال عملية صنع القرار الجماعي. ومن هذه العيوب:

1- يتطلب القرار الجماعي وقتاً أطول للوصول إلى قرار مقارنة مع القرار الفردي.

2- كلما كان عدد أعضاء المجموعة كبيراً، كانت العلاقات بين الأعضاء أكبر ومن المحتمل ظهور تحالفات ومن ثم بروز تعارضات أكبر بين أعضاء المجموعة. كما أن هناك العديد من المشكلات التي تبرز خلال مداولات عملية صنع القرار الجماعي ومن أبرزها ما يعرف بتفكير القطيع Groupthink وهو مجال تركيز هذا البحث.

وتبرز مشكلة تفكير القطيع في مجموعات صنع القرارات التي تستخدم الاتصال وجهاً-لوجه ولا تطبّق القواعد المتبعة في بعض طرق صنع القرار الجماعي السالفة الذكر.

**مفهوم تفكير القطيع:**

في عام 1972، وبناء على أبحاثه ودراساته في ديناميكية الجماعات، سك (جانس Janis) مصطلح ووضع الملامح الأولية لنظرية ونموذج تفكير القطيع. وبعد ثلاث سنوات من ذلك العام تم تضَمين هذا المصطلح في قاموس "وبستر الجديد Webster's New Collegiate Dictionary". ويعني مفهوم تفكير القطيع حسب هذا القاموس "الامتثال أو الخضوع لقيم وأخلاقيات المجموعة" (Turner and Pratkanis, 1998).

أما (Janis, 1982: 9) فيقترح أن تفكير القطيع يشير إلى "تدهور

تدريجي في الكفاءة الذهنية Efficiency Mental، وفي سبر غور الواقع Reality Testing، وفي الحكم الأخلاقي Moral Judgment والتي تنتج عن الضغوط الداخلية للمجموعة In-group Pressures". ويشير إلى أنه قد استخدم هذا المصطلح كطريقة سريعة وسهلة للتعبير عن طريقة التفكير التي يسلكها الأشخاص عندما يكونون منهمكين بشكل عميق في مجموعة متلاحمة/ متماسكة Cohesive in-group، وعندما يتغلب كدح الأعضاء نحو الإجماع الكامل Unanimity على دافعيتهم لتقييم بدائل الحل بشكل واقعي.

**نموذج تفكير القطيع:**

قبل أن يعرض (Janis, 1982) نظريته ونموذجه عن مفهوم تفكير القطيع كمشكلة من المشكلات التي تعترض صنع القرار الجماعي، طرح سؤالا فحواه: من الذي يكون عرضة Susceptible لمشكلة تفكير القطيع؟ ويجيب عنه بالقول أن تفكير القطيع لا يتعلق بجنسية أو قومية صناع السياسات العملية The Nationality of the Policy-makers، كما شرح ذلك بناء على حالات دراسية من واقع قرارات سياسات عملية في الولايات المتحدة، ولكنه يتعلق بالميول أو النزعات الشخصية Personality Predispositions. فمثلا قد يصبح بعض الرؤساء التنفيذيين، مقارنة مع رؤساء تنفيذيين آخرين، معتمدين بشكل أكبر على مجموعة متلاحمة من المستشارين An Inner Circle of Advisors ويضعون لهم معايير معينة غير مكتوبة Group Norms تشجّع على الإجماع.

وقد أوضحت الدراسات النفسية اختلافات جوهرية بين الأفراد فيما يتعلق باستجابتهم للضغط الاجتماعي. فبعض الأفراد ينصاع بشكل مستمر لوجهات

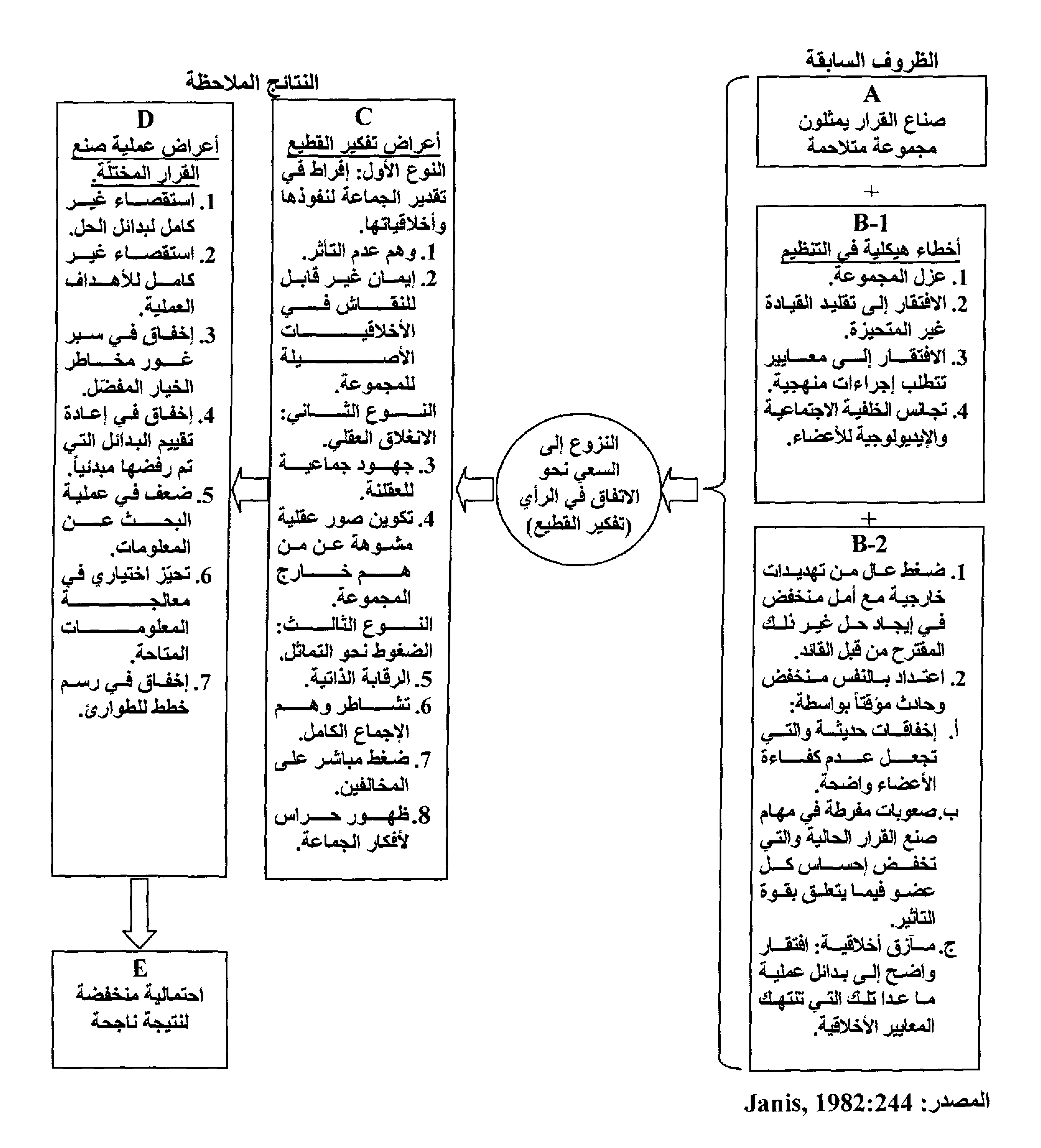
نظر الأكثرية، والبعض الآخر يتمسكّ بأحكامه الخاصة المستقلة ( Hui and Buchegger, 2009). وقد وجدت بحوث الشخصية أن ميول الخضـــوع أو الامتثال أقوى في الأشخاص الــذين يخــافون مخالفــة الآخــرين لآرائهــم Disapproval وتعرّض آرائهم للرفض Rejection. كمـــا أن الأشـــخاص ذوي الحاجة إلى الانتماء Affiliative Needs يفضلونّ الصداقة مع زملاء العمل، حتى ولو لم يكونوا أولئك الأصدقاء أكفاء بشـــكل عـــال. فأشـــخاص كهؤلاء يعطون أولوية للحفاظ على علاقات حميمة، على حساب تحقيق النجاح في مهام العمل المسندة إلى المجموعة.

قد تُثبت الدراسات المستقبلية أن أفراد المجموعات الذين يُـــرون ســـمات شخصية واجتماعية معينّة بأنهم هم الأكثر استسلاما لتفكير القطيع. ولكن نادرا ما يتغلب الأشخاص ذوو السمات المشيرة إلى تفكير القطيع علـــى المعانـــاة المهنية المطلوبة للوصول إلى مناصب تنفيذية عالية.

ومع ذلك، تقترح ملاحظات (Janis, 1982) حول ردة فعل التنفيـــذيين الناجحين وغير الناجحين عندما يشاركون في ورش عمـــل فـــي موضـــوع علاقات المجموعة لمدة أسبوعين أن لا أحد محصنّ ضد تفكير القطيع. وحتى الأشخاص الذين يعتبرون ذوي اعتداد نفســـي Self-esteem عـــالٍ وقليلـــي الاعتماد على والخضوع للغير ربما يتم الاستحواذ عليهم من وقت لآخر فـــي "جنون المجموعة Group Madness" والتي تؤدي إلى ظهور أعراض تفكير القطيع. وفي ظل ظروف قاهرة معينة والتي تؤدي إلى تفكير القطيع، ربمـــا يكون كل عضو من أي مجموعة لصنع السياسات العملية، سواء كان نزاعـــاّ بقوة أو بشكل متوسط، عرضةً لتفكير القطيع.

وبالتالي فقد تبنّى (Janis, 1982) الافتراض العملي القائل بأن كل صناع السياسات العملية يكونون سريعي التأثر أو غير محصنين عندما تعزز الظروف السعي وراء اتفاق الرأي أو الإجماع Concurrence-seeking. وقد أدى به هذا الافتراض إلى توقع أنه عندما يتم اختبار سلسلة من القرارات التي صُنعت بوساطة نفس المجموعة – سواء في الحكومة، الأعمال، الطب، القانون، التعليم، أو أي حقل آخر – بحرص على مدى عدة سنوات، فسنجد أن نسبة لا بأس بها من أخطاء تلك القرارات تعود جزئياً إلى ميول تفكير القطيع، إذا كانت المجموعة متلاحمة بشكل كبير أو متوسط.

وبشكل عام يتكون نموذج تفكير القطيع من ثلاثة أجزاء رئيسة (انظر شكل رقم 1). وفي هذه الجزئية سوف يتم شرح هذه الأجزاء حسب ما وضعه (Janis, 1982) خلال وصفه لنظريته ونموذجه المتعلق بتفكير القطيع خلال صنع القرار الجماعي في المنظمات بغض النظر عن القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.




المصدر: Janis, 1982:244

**شكل (1): تحليل نظري لتفكير القطيع**

يلخصّ الشكل رقم (1) الظروف التي تسبق تفكير القطيع (المربعات A، B-1، وB-2) بينما يبين (مربع C) الأعراض التي تكوّن مرض تفكير القطيع Groupthink Syndrome. كما يعرض (مربع D) الآثار الملاحظة فيما يتعلق بالضعف في جودة إجراءات صنع القرار من قبل

المجموعة ، ويبين (مربع E) النتيجة التي من المحتمل أن تكـون غيـر ناجحة لقراراتها.

إضافة إلى ذلك يحتوي هذا الشكل على مقومين إضافيين تم استخلاصهما من الحالة الدراسية المعروفة باسـم "واترجيت Watergate" وهمـا (عنصر 4 في المربع B-1، وعنصر 1 في المربع B-2).

كما يتضمن الشكل مجموعة جديدة من المقومات التي تم استخلاصها من نظرية ديناميكية الاعتداد بـالنفس Theory of Self-esteem Dynamics وهي (عناصر 2 (أ)، (ب)، و(ج)، في مربع B-2).

وفي ما يلي شرح تفصيلي لمقومات نظرية ونموذج تفكير القطيـع فـي صنع القرار الجماعي.

**الظروف التي تسبق تفكير القطيع Antecedent Conditions:**

**أ- يتكون صناع القرار مـن مجموعـة متلاحمـة Decision Makers Constitute a Cohesive Group:**

لقد بني (Janis, 1982) مناقشته لهذا الظرف على دراسات "كرت لوين Kurt Lewin" لديناميكية الجماعـات، وعلـى الأخـص تحليلـه لسـلوك المجموعات الصغيرة والتي شدد فيها على أهمية النظر إلى تلاحم المجموعة (Peterson, Owens, Tetlock, Fan, and Martorana, 1998).

ويعني تلاحم المجموعة التقدير الايجابي للمجموعة من قبل أعضـائها، ودافعيتهم للاستمرار في الانتماء إليها. فعندما يكون تلاحم المجموعة عاليـاً، فإن جميع الأعضاء يعبّرون عن التضامن/ التماسك Solidarity، والإعجاب

المتبادل Mutual Liking، والمشاعر الايجابية نحو حضور الاجتماعات والقيام بالأعمال المتكررة للمجموعة. ولكن تركيز "لوين" كان على الآثار الايجابية لتلاحم المجموعة، ولم يبحث في الحالات التي يقوم فيها أعضاء المجموعة المتلاحمة بعمل أخطاء جسيمة ومن ثم يخفقون في تصحيح أحكامهم الخاطئة والمشتركة (Janis, 1982).

أما الذي قام بدراسة الآثار السلبية لتلاحم الجماعة فقد كان أخصائي الجماعات "ويلفرد بوين Wilfred Bion". وحسب دراسات "بوين" فإن كفاءة كل جماعات العمل تتأثر سلباً بوساطة الخرافات والأفكار المغلوطة السابقة للوعي Preconscious Myths and Misconceptions وذلك لوجود الاعتمادية المتبادلة بين الأعضاء. وهذا يعني من خلال تشاطر افتراضات أساسية تحافظ على تماسك المجموعة بغض النظر عن العمل قيد الدراسة (Janis, 1982; Rovio, Eskola, Kozub, Duda and Lintunen, 2009).

وبناء على الجهود التي بذلها "لوين" و"ليون فستنقر Leon Festinger"، و"هارولد كيلي Harold Kelley"، قام "ستانلي سكاتشر Stanley Schachter" وعدد من باحثي علم النفس الاجتماعي بعدد من التجارب المعملية والبحوث الميدانية لبحث آثار تلاحم الجماعة. وفي تلخيص لنتائج البحوث التي تمت في الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين فيما يتعلق بالطرق التي يؤثر أعضاء الجماعة المتلاحمة في بعضهم البعض، توصّل "دورين كارترايت Dorwin Cartwright إلى أن الشواهد تشير إلى ثلاثة أنواع من الآثار الرئيسة (Janis, 1982: 4):

- مع بقاء الأشياء الأخرى كما هي، كلما زاد تلاحم الجماعة، هناك

زيادة في قدرة الجماعة على الاحتفاظ بالأعضاء وفي درجة مشاركة الأعضاء في أنشطة الجماعة. وكلما كان تلاحم الجماعة أكبر، زادت سلطتها في جلب الخضوع أو الامتثال لمعاييرها وتلقى قبولاً لأهداف وواجبات مهامها وأدوارها. وأخيرا، تكون الجماعـــات ذات الـــتلاحم العالي مصدرا لآمان الأعضاء وهذا يخدم لتخفيض التلهـــف/ القلـــق Anxiety ويزيد من الاعتداد بالنفس Self-esteem.

كما قام الباحثون بدراسة الأسباب التي تؤدي إلى تلاحم الجماعة، بمعنى كيف ولماذا تتكون هوية الجماعة وشعورها بالتضامن. فمن المعـــروف منـــذ القدم أن تضامن الجماعة يزيد بشكل ملحوظ عندما يواجه مجموعة من الأفراد مصدراً مشتركاً من الضغط الخارجي، ومثال ذلك خطر التعرض للإصابة أو القتل في معركة حربية. وفي الجزئية التالية سوف يتم التركيز على مساهمة الامتثال للمعايير غير المكتوبة للمجموعة في زيادة تلاحمها.

**الامتثال لمعايير غير مكتوبة للجماعة Norms Conformity to Group:**

لقد أوضحت دراسات النوادي الاجتماعية وغيرهـــا مـــن المجموعـــات الصغيرة وجود ضغوط للامتثال. فمثلا عندما يتفوه أحـــد الأعضـــاء بشـــيء خارج خط معايير الجماعة، يقوم باقي الأعضاء أولا بزيـــادة اتصـــالهم مـــع المنشق The Deviant، وتستمر محاولات الأعضاء في التأثير على غيـــر الممتثل حتى يعدّل أو يلطّف من أفكاره المنشقة أو غير المتجانسة طالما يشعر معظم أعضاء الجماعة بأمل في تغيير رأيه من خلال التحدث معه. ولكن إذا أخفقوا بعد عدة محاولات، فإن مقدار الاتصال المباشر معه يـــنخفض بشـــكل ملحوظ. ومن ثم يبدأ أعضاء الجماعة في عزله، بشكل غير واضح في كثير

من الأحيان، ومن ثم بشكل واضح في نهاية المطاف، من أجل إعادة وحدة الجماعة.

ففي دراسة تجريبية قام بها "ستانلي سكاتشر" في النوادي المهنية في جامعة أمريكية، وتم إعادة تطبيقها بوساطته وعدة متعاونين معه في سبع دول أوروبية، أوضحت بأنه كلما كانت المجموعة متلاحمة، وكلما كانت القضية متعلقة بأهداف الجماعة، زادت رغبة أعضاء الجماعة في رفض أو طرد غير الممتثل. وكما يعزل أعضاء الجماعة أنفسهم عن المنتقدين الخارجيين الذين يشكلون خطراً على الوحدة والروح الحماسية Esprit de Corps للجماعة، فإنهم يتخذون خطوات، غير واعين بذلك في كثير من الأحيان، لمجابهة التأثير التمزيقي للمنتقدين من داخل المجموعة والذين يحاولون مهاجمة معايير الجماعة (Janis, 1982).

وبناء على نتائج دراسات "بوين"، يقترح (Janis, 1982) أن المعايير التي يلتزم بها أعضاء المجموعة المتلاحمة ليست دائما ذات أثر إيجابي على جودة أداء المجموعة. فقد أشارت دراسات في المنظمات الصناعية إلى أنه في حين أن المعايير لبعض مجموعات العمل تعزز الانجاز وفقا لما يمليه الضمير الحي Conscientiousness والإنتاجية العالية، فإن المعايير لمجموعات عمل أخرى مشابهة تعزز التباطؤ في أداء الأعمال بغرض تحقيق المطالب Slowdowns والأنشطة الاجتماعية التي تخفّض الإنتاجية.

وبناء على ما سبق فإنه من الممكن ملاحظة التباين في المعايير التي تسهّل أو تعوق الأهداف العملية لمجموعات العمل المتخصصة في صنع السياسات العملية في المنظمات الكبيرة.

إن الكثير من الجهد الحديث والموجه نحو دراسة ديناميكيـــة الجماعـــة يحاول تحديد أسباب الاختلافات الجوهرية في معايير الجماعة التي تؤدي إلى أداء جيد أو ضعيف في المهام الموكلة إلى المجموعات، وعلى الأخص المهام المتعلقة بصنع القرارات. ومن بين الظواهر التي تم التقصـــي عنهـــا بشـــكل مكثف نوعان من الميول/ النزعات السلبية والتي تظهر في ظل وجود ظروف معينة ليست مفهومة بعد:

1- نزعة الجماعة لتكوين صور عقلية مشوهة، تقلل من شأن مـــن هـــم خارج الجماعة والذين يكون لهم معهم صراعات تنافسية.

2- النزعة إلى إصدار الأحكـــام الجماعيـــة Collective Judgments؛ حيث تظهر نقاشات المجموعة إلى التطرف Polarized، وفي بعض الأحيان تتحو نحو الـــتحفظ المتطـــرف Extreme Conservatism وفي أحيان أخرى نحو خيارات أكثر خطورة من ما يمكن أن يكـــون الأعضاء مستعدين للقيام به كأفراد (Janis, 1982).

**ب-1- الأخطـــاء الهيكليـــة للمنظمـــة Structural Faults of the Organization:**

إضافة إلى تلاحم الجماعة كعامل سابق لظهور تفكير القطيـــع، يقتـــرح (Janis, 1982) أنه من غير المحتمل أن تظهر أعراض تفكير القطيع بدرجة تجعله يتدخل بشكل سلبي في عملية صنع القرار الفعالة إلا إذا كـــان هنـــاك ظـــروف إضـــافية ســـابقة معينـــة Certain Additional Antecedent Conditions أيضا حاضرة. ومن هذه الظروف:

1- عزل جماعة صـــنع السياســـات العمليـــة Insulation of the Policy-Making Group: وهذا يعني أنه لا يوجد لدى أعضاء الجماعة فرصة

للحصول على معلومات من الخبراء وتقييمات حاسمة من الآخرين داخل المنظمة.

2- الافتقار إلى تقليد فيما يتعلق بالقيادة غير المتحيزة Lack of a Tradition of Impartial Leadership: في غياب تقاليد قيادية مناسبة، سيجد أي قائد مجموعة صنع سياسات عملية أن من السهل جداً استخدام سلطته ومركزه للتأثير على أعضاء المجموعة للمصادقة على بديل السياسة العملية التي يفضّلها بدلا من تشجيعهم على الولوج في بحث مفتوح وتقييم ناقد.

3- الافتقار إلى معايير تتطلب إجراءات منهجية للتعامل مع مهام صنع القرار the Lack of Norms Requiring Methodical Procedures for Dealing with the Decision-Making Tasks: وهذا يعني أن ليس لدى مجموعة صنع السياسة العملية أي معايير يمكن من خلالها الحكم على مدى منهجية المجموعة في توزيع الأدوار بين أعضائها؛ بحيث تكون هذه الأدوار واضحة ويعرف كل عضو ما هو الدور الذي يلعبه خلال مداولات مجموعة صنع القرار.

ويقترح (Janis, 1982) أن كل الظروف الإدارية أو الهيكلية الثلاثة السابقة تعمل كعوامل تسهيل لظهور مرض تفكير القطيع؛ فكلها تساعد على وجود التفكير الجُمعي/ القطيعي غير الناقد Collective Uncritical Thinking. وعندما يكون هناك أدنى شك بوجود تلك العوامل في المنظمة، فينبغي التحقق منها قبل أن تبدأ أي مجموعة صنع سياسات عملية مداولاتها في أي قرار سياسة عملية Policy Decision

قيد الدراسة. ويرى "جانس" أن التحقق المسبق عن وجود واحداً أو أكثر من الظروف السابقة وكذلك مستوى تلاحم الجماعة يساعد على التنبؤ بمدى وجود مرض تفكير القطيع.

4- تجانس الخلفية الاجتماعية والأيدلوجية للأعضاء Homogeneity of Members' Social Background and Ideology: ويعني هذا العامل أن الافتقار إلى التنوّع أو التباين Disparity في الخلفية الاجتماعية والأيديولوجية بين الأعضاء لمجموعة متلاحمة يجعل من السهل لهم الموافقة على أي مقترحات مقدمة من القائد للتعامل مع مشكلات السياسات العملية التي يواجهونها. وهذا الخطأ الهيكلي يخفّض احتمالية تقديم وجهات نظر متباينة ومناقشتها بشكل مجدٍ بين أعضاء المجموعة. فعندما يكون هناك درجة متوسطة (ولكن ليست متطرفة) من التباين Heterogeneity في الخلفية الاجتماعية والأيديولوجية بين الأعضاء، فإن احتمالية دخولهم في دعم/ تكاتف متعدد وبنّاء Constructive Multiple Advocacy تكون أكبر، والذي يعني أن المجموعة ستخصص مداولاتها للكشف عن مزايا Pros وعيوب Cons بديلين أو أكثر، بدلا من التركيز على البديل الوحيد والمتاح ومن ثم الانجذاب نحو إجماع سابق لأوانه.

وكما في اقتراح "آلكسندر جورج Alexander George" ربما يساعد وجود الدعم/التكاتف المتعدد - والذي يتضمن اختيار أعضاء لكل مجموعة صنع سياسات عملية؛ بحيث يمثلون مناصب مختلفة Divergent Positions في المنظمة وإعطاء كل منهم فرصة كاملة لطرح وجهة نظره أو نظرها - على تخفيض احتمال ظهور تفكير القطيع بشكل ملحوظ، حتى

عندما تكون جميع الأخطاء الهيكلية الثلاثة الأخرى حاضرة. ورغم أن تبنيّ منهجية الدعم/التكاثف المتعدد قد ربما يؤدي إلى تخفيض درجة تلاحم أعضاء أي مجموعة صنع سياسات عملية في المتوسط، ينبغي تهيئة الظروف المناسبة لأي مجموعة كي تكوّن تلاحماً كافياً حتى تستطيع الاستفادة من وجود مستوى متوسط من التلاحم( ;Janis, 1982 .(Brockman, Rawlston, Jones and Halstead, 2010

**ب-2- بيئة ذات حالات استفزازية Provocative Situational Context:**

وأيضا حسب نموذج تفكير القطيع (شكل 1) يقترح (Janis, 1982) أن هناك عوامل أخرى تتعلق بالبيئة المحيطة بمجموعة صنع القرارات والتي قد تسهم في ظهور مرض تفكير القطيع. وفي هذه الجزئية سيتم مناقشة هذه العوامل بشيء من الاختصار.

1- ضغط عالٍ من تهديدات خارجية مع أمل منخفض في إيجاد حل غير ذلك المقترح من قبل القائد High Stress from External Threats with Low Hope of a Better Solution than the Leader's: يقترح "جانس" أن النزعة إلى تفكير القطيع تزداد عندما يقع أعضاء أي مجموعة صنع قرار تحت ضغط عال من تهديدات خارجية فيما يتعلق بخسائر متوقعة من أي من البدائل المطروحة ويكون لديهم أمل ضعيف في إيجاد حل أفضل من ذلك المفضّل من قبل القائد وذلك عندما تبدأ المجموعة مداولاتها. ويمكن تفصيل تأثير هذين العاملين كما يلي(Janis, 1982: 250):

يحدد [هذا الزوج] الظروف الرئيسة التي تغذي التحاشي الدفاعي Defensive Avoidance. فبعد أن يوضّح القائد أنه يفضّل بديل سياسة

عملية معيناً، يقع الأعضاء في مأزق مشترك وهو وجود أمل ضئيل في إيجاد حل أفضل (لأن دعم بديل مختلف سيثير عدم موافقة أعظم رجل محترم في المجموعة وجميع أولئك الذين يدعمونه بدون مناقشة). ومن ثم يكون الأعضاء مدفوعين إلى تخفيض الضغط المرتفع لتعارضهم في التقرير من خلال المساندة الجماعية للخيار الذي يتخذه القائد.

ويقترح "جانس" أن الضغط العالي وحده لا يكون بالضرورة كافيا لظهور مرض تفكير القطيع. فمن الممكن أن يتفاعل مستوى الضغط مع عوامل أخرى كمحدد لزيادة وأيضا نقص ظهور النزعة إلى ظهور تفكير القطيع. ويستشهد "جانس" بما حدث في قرار "حالة واترقيت Watergate Case"، حيث لاحظ أن نزعة السعي نحو الاتفاق كانت مسيطرة سواء كان مستوى الضغط منخفضاً، متوسطاً، أو عالياً، بشرط أن لدى الأعضاء أمل في إيجاد حل أفضل للمشكلات التي حدثت بسبب اقتراح الدخول عنوة في حالة "واترجيت" مقابل سياسة "الصمت Stonewalling" التي كانت مفضّلة من قبل القائد (ص252).

2- اعتداد بالنفس منخفض وحادث بشكل مؤقت بواسطة: Low Self-esteem Temporarily Induced by

- إخفاقات حديثة تجعل عدم كفاءة الأعضاء واضحة Recent Failures That Make Members' Inadequacies Salient.
- صعوبات مفرطة/ زائدة في مهام صنع القرار الحالية والتي تخفّض أحساس كل عضو فيما يتعلق بقوة تأثيره أو فعاليته الذاتية Excessive Difficulties on Current Decision-making Tasks That Lower Each Member's Sense of Self-efficacy.

▪ مآزق أخلاقية: افتقار واضح إلى بدائل عملية فيما عدا تلك التي تنتهك المعـــايير الأخلاقيـــة Moral Dilemmas: Apparent Lack of Feasible Alternative Except Ones That Violate Ethical Standards.

**النزوع إلى السعي نحو الاتفاق في الرأي (تفكير القطيع):**

يقترح شكل (1) أن ظهور العوامل السابقة يؤدي إلى ميل أي مجموعـــة صنع قرار إلى السعي الحثيث نحو الاتفاق في الرأي أو ما أطلق عليه "جانس" تفكير القطيع. ويترتب على السعي نحو الاتفاق في الرأي بين أي مجموعـــة صنع قرار أو سياسة عملية إلى ظهور أعراض تفكير القطيـــع كمـــا ســـيتم الإشارة إلى ذلك في الجزئية التالية من شرح نموذج تفكير القطيع خلال عملية صنع القرار الجماعي.

**الآثار الملاحظة لتفكير القطيع:**

**ج- أعراض تفكير القطيع Symptoms of Groupthink:**

نلاحظ من شكل (1) أن العوامل التي تسبق تفكير القطيـــع والتـــي تـــم تفصيلها في الجزء السابق تؤدي إلى ما أطلق عليه (Janis, 1982) نزعـــة مجموعة صنع القرار إلى السعي نحو الاتفاق في الرأي أو تفكير القطيع.

ويمكن ملاحظة ظاهرة تفكير القطيع من عـــدة أعـــراض رئيســـة تـــم استخلاصها من حالات دراسية لإخفاقات تاريخية تامة Historic Fiascoes ونادراً ما تكون موجودة في حالات دراسية أخرى لقرارات اتخـــذت بشـــكل جماعي.

ويمكن تحديد كل عرض من خلال مؤشرات متنوعة تم استخلاصها من

السجلات التاريخية، شهادات الحاضرين للمحادثات التي تمت، ومذكرات المشاركين في جماعات صنع القرارات. ويرى (Janis, 1982) أن الثمانية أعراض لتفكير القطيع تتضمن عمليات ومخرجات يعزز كل منها الآخر، كما يمكن ملاحظة ذلك بشكل واضح من الحالة الدراسية لخطة غزو خليج الخنازير.

وقد صنّف (Janis, 1982) تلك الأعراض إلى ثلاث مجموعات رئيسة (أنظر مربع C شكل 1)، ويرى أنها خصائص مألوفة للعديد من (وليس كل) الجماعات المتلاحمة التي تم ملاحظتها في بحوث ديناميكية الجماعات.

**النوع I- إفراط في تقدير الجماعة لنفوذها وأخلاقياتها:**

1- وهم عدم التأثر، حيث يتشاطر معظم أعضاء المجموعة هذا العرض، والذي يُحِدث تفاؤل مفرط ويشجّع على الإقدام على مخاطر متطرفة.

2- إيمان غير قابل للنقاش في الأخلاقيات الأصيلة للمجموعة، وهذا يجعل الأعضاء يتجاهلون النتائج الأخلاقية لقراراتهم.

**النوع II- الانغلاق العقلي Closed-mindedness:**

3- جهود جماعية للعقلنة Rationalize من أجل التقليل من التحذيرات أو أي معلومات أخرى والتي قد تؤدي إلى قيام الأعضاء بإعادة التفكير في افتراضاتهم قبل إعادة التزامهم نحو قرارات سياساتهم العملية الماضية.

4- تكوين صور عقلية مشوهة لقادة العدو كشرّ مطلق لا يستحقون محاولات جادة للتفاوض معهم، أو على أنهم ضعفاء جدا وحمقى، وذلك لمواجهة أي محاولات جادة يتم القيام بها لدحض غاياتهم.

**النوع III- الضغوط نحو التماثل Pressures Toward Uniformity:**

5- الرقابة الذاتية للانحرافات من الإجماع الظاهري للجماعة، وهذا يعكس ميل كل عضو إلى التقليل من أهمية الشكوك والآراء المخالفة التي تساوره بها نفسه.

6- تشاطر وهم الإجماع فيما يتعلق بالأحكام الموافِقة لوجهة نظر الأكثرية (وهذا ناتج جزئيا من الرقابة-الذاتية للانحرافات، مدعومة من خلال الافتراض الخاطئ بأن السكوت يعني الموافَقة).

7- ضغط مباشر على أي عضو يعبّر عن مجادلات قوية ضد أي من الصور المشوهة، والأوهام، والالتزامات لدى المجموعة، حيث يجعلون من الواضح أن هذا النوع من الانشقاق dissent يخالف ما هو متوقع من جميع الأعضاء الذين لديهم ولاء.

8- ظهور من يندبون أنفسهم كحرس لأفكار الجماعة Self-appointed Mindguards - وهم الأعضاء الذين يحمون الجماعة من المعلومات المخالفة والتي قد تمزّق الرضا الذاتي المشترك Shared Complacency عن فعالية ومدى ملائمة قراراتهم أخلاقيا.

**د- أعراض صنع القرار المختل Symptoms of Defective Decision-Making:**

يقترح نموذج تفكير القطيع في عملية صنع القرار الجماعي أنه عندما تُظهِر أي مجموعة صنع قرار جماعي معظم أو كل الأعراض في المجموعات الثلاث السابق ذكرها، فإن الأعضاء يؤدون مهامهم الجماعية بشكل غير فعال ومن المحتمل أن يخفقوا في إحراز أهدافهم العملية الجماعية كنتيجة للسعي نحو الاتفاق في الرأي.

ويرى (Janis, 1982) أنه قد ربما يكون للسعي نحو الاتفاق في الرأي، في حالات نادرة، آثار ايجابيـــة مهيمنـــة ســـواء لأعضـــاء المجموعـــة أو للمشروعات التي يدعمونها. وكمثال، قد ربما يؤدي السعي نحو الاتفاق فـــي الرأي إلى المساهمة في الحفاظ على المعنويـــات بعـــد الهزيمـــة/ الإخفـــاق Defeat أو بعد التخبط/ تلمس الطريق Muddling Through خلال أزمة ما وذلك عندما تبدو احتمالات النجاح ضعيفة. ولكن بشكل عام يرجح ضعف جودة عملية صنع القرار الجماعي بتلك الآثار الايجابية.

وقد أفترض "جانس" بأنه كلما أظهرت أي مجموعة صـــنع قـــرار تلـــك الأعراض بشكل متكرر، كانت جودة قراراتها أسوأ وذلك في المتوسط. وحتى في حال غياب بعض الأعراض، ربما تكون الأعراض الأخرى بارزة جـــدا؛ بحيث يمكننا توقع ظهور جميع الآثار المشئومة لتفكير القطيع.

وبشكل أكثر تحديداً، يقترح (Janis, 1982: 175) أنه عندما تُظهـــر أي مجموعة صنع قرار معظم أعراض تفكير القطيع، فيمكننا أن نتوقع أن تُظهر المجموعة أيضا أعراض ما ما يمكن أن يطلق عليه "عملية صنع قرار مختلّة Defective Decision Making" (أنظر شكل 1).

وبناء على دراسات وأبحاث في الحكومة، والقطـــاع الصـــناعي، وفـــي منظمات كبيرة أخرى، اقترح "جانس" ظهور سبعة أعراض لعمليـــة صـــنع القرار المختلّة وهي:

1- استقصاء غير كامل لبدائل الحل.

2- استقصاء غير كامل للأهداف العملية

3- إخفاق في سبر غور مخاطر الخيار المفضّل

4- إخفاق في إعادة تقييم البدائل التي تم رفضها مبدئياً

5- ضعف في عملية البحث عن المعلومات

6- تحيّز اختياري في معالجة المعلومات المتاحة

7- إخفاق في رسم خطط للطوارئ.

وفي حال ظهور هذه الأعراض أو عدد منها، يقترح نموذج تفكير القطيع أن هناك احتمالاً منخفضاً للحصول على نتيجة ناجحة فيما يتعلق بالمشكلة قيد الدراسة من قبل مجموعة صنع القرار (أنظر مربع (E) في شكل (1)).

**حالات دراسية لتفكير القطيع:**

ولبرهنة نموذجه عن تفكير القطيع في عملية صنع القرار فقد استشهد (Janis, 1982) بعدة حالات صنع قرارات خلال عدة فترات على مستوى الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية، مثل قرار الرئيس "كينيدي" غزو "كوبا" المعروف بقرار "خليج الخنازير"، وقرار تصعيد الحرب في فيتنام في عهد الرئيس الأمريكي "جونسون Johnson".

كما أعطى حالات قرار أخرى توضح غياب وجود أعراض تفكير القطيع مثل قرار "خطة مارشال" للتعامل مع الأزمة الاقتصادية التي حدثت في أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية في عهد الرئيس "ترومان" وقرار "أزمة الصواريخ الكوبية" في عهد الرئيس "كينيدي" في عام 1962.

وكمثال وجد (Janis, 1982) بناء على أبحاثه المستفيضة في حالة قرار "خليج الخنازير" أن هذا القرار قد بني على عدة افتراضات غير واقعية وغير عملية:

1- لا أحد سيعلم أن الولايات المتحدة كانت مسئولة عن غزو كوبا. فمعظم الناس سيعتقدون قصة التمويه المحاكة من قبل منظمة المخابرات الأمريكية (CIA) ويمكن دحض أي شكوك تظهر حول عملية الغزو بسهولة.

2- أن القوات الجوية الكوبية غير فعالة ويمكن القضاء عليها بشكل كامل قبل بداية الغزو مباشرة.

3- أن لدى الألف وأربعمائة رجل من المهجّرين الكوبيين والمكونين للكتيبة التي ستحط على أرض كوبا معنويات عالية ولديهم الرغبة في القيام بالغزو دون أي مساندة من جنود المشاة الأمريكيين.

4- أن جيش "كاسترو" ضعيف جدا إلى درجة أن الكتيبة المكونة من المهجّرين ستكون قادرة على تكوين قاعدة منيعة على الشاطئ.

5- أن الغزو من قبل كتيبة المهجّرين سيثير الشغب بين الكوبيين الرافضين لحكم "كاسترو" في الخفاء وهذا سيؤدي إلى دعم فاعل للغزاة وربما يؤدي إلى خلع حكومة "كاسترو".

6- إذا لم تنجح كتيبة المهجّرين في تحقيق هدفها الرئيس، فيمكن لأعضائها التراجع إلى جبال "إسكمبري" ومن ثم القيام بتعزيز وحدات المناهضين لحكومة "كاسترو".

ويرى (Janis, 1982) أن جميع الافتراضات السابقة لم تكن مبنية على معلومات دقيقة، وهذا ما أدى إلى ظهور أعراض تفكير القطيع بين مستشاري الرئيس كندي في لقاءاتهم مع ممثلي منظمة المخابرات الأمريكية وخلال الاجتماعات التي تمت مع الرئيس "كينيدي".

ومن أعراض تفكير القطيع التي ظهرت خلال صنع قرار غزو كوبا:

1- وهم عدم التعرض للأخطار/ التأثر Illusion of Invulnerability الذي قد يبرز من أي عمل فيه مخاطرة.

2- وهم الإجماع الكامل Illusion of Unanimity والذي نتج عن وجـود جماعة تصل إلى وجهة نظر موحدة بسبب احتـرام أعضـائها لبعضـهم البعض وهذا يؤدي إلى الشعور بأن ما تم التوصل إليه هو حقيقة.

3- قمع الشكوك الشخصية Personal Doubts وهذا نتج عن الجـو الـذي يبدو أنه ساده الإجماع.

4- ظهور من يندبون أنفسهم على أنهـم حـرس لأفكـار الجماعـة self-appointed Mind guards وذلك من خلال وضع ضغوط اجتماعيـة على الأشخاص ذوي وجهات النظر المخالفة لما تعتقده الجماعـة. وفـي قرار غزو كوبا لعب "روبرت كينيدي"، أخو الـرئيس الأمريكـي، دور حارس أفكار المجموعة وما توصلت إليه من ضرورة دعم الرئيس فيمـا هو مقدم عليه.

5- سهولة الانقياد معززة بوجود قيادة مهذّبـة Suave Leadership وهـذا ينتج عن بعض الممارسات القيادية خلال عملية صـنع القـرارات مثـل ظهور طرق غامضة تجعل من الصعوبة على الذين لديهم شكوك حـول بعض الأمور طرح بعض الأسئلة حول القرار أو اقتراح بدائل أخرى لحل المشكلة.

فبالرغم من أن الرئيس "كينيدي" كان من أكثر أعضاء المجموعة طرحـاً للتساؤلات المشككة في مدى دقة البديل المطروح، إلا أنه فيما يبـدو قـد شجّع على ظهور سهولة الانقياد بين أفراد المجموعة والقبـول المـذعن للبراهين غير المقنعة والمقدمّة في خطة منظمة الاستخبارات الأمريكية.

6- تحريم وضع أي شكوك ضد أفكار أعضاء المجموعة الجدد الذين يعتبرون ذوي قيمة من قبل المجموعة وخاصة قائد المجموعة. فمن خلال تصرفات الرئيس "كينيدي" تم ملاحظة إعطائه معاملة خاصة للشخصين القادمين كممثلين لمنظمة الاستخبارات وتم اعتبارهما من ضمن المجموعة، وهذا وقف ضد طرح أسئلة تشكيكية حول مدى جدوى خطة غزو كوبا كما تم عرضها من قبل هذين الشخصين أمام باقي أعضاء المجموعة.

وفي هذا السياق كتب (Janis, 1982: 45) أن "الطريقة التي تم التعامل بها مع كل من "دويلز Dulles" و"بسيل Bissell، ممثلي منظمة الاستخبارات العامة، من قبل الرئيس "كينيدي" وزملائه بعد أن أخفقت خطتهم وبقوة تقترح استمرار القبول الكامل للرجلين كعضوين في فريق "كينيدي" خلال فترة الأزمة التي حدثت بسبب الأخطاء التي ارتكباها".

وفي الجانب الآخر استشهد "جانس" بقرار أزمة الصواريخ الكوبية للدلالة على غياب أعراض تفكير القطيع خلال سلسلة القرارات التي اتخذت لحل هذه الأزمة رغم أن خمسة من أعضاء مجموعة هذه القرارات هم أنفسهم الذين شاركوا في صنع قرار "خليج الخنازير". فبعد حوالي سنة من محاولة غزو كوبا، قام الاتحاد السوفيتي بوضع ترتيبات مع حكومة "كاسترو" لنصب صواريخ قادرة على حمل رؤوس نووية على أرض كوبا.

وعندما بلغ الرئيس "كينيدي" أن العمل قائم لبناء قاعدة صواريخ جمع بشكل عاجل مجموعة من المستشارين في إدارته والتي أُطلق عليها لاحقا اللجنة التنفيذية لهيئة الأمن القومي Executive Committee of the National Security Council. وقد عزا "جانس" نجاح قرارات هذه اللجنة/ المجموعة إلى عنصرين رئيسين حيث إن الثاني منهما يترتب على الأول:

أولاً- قام الرئيس باتخاذ إجراءات أدت إلى تعزيز التفكير المستقل Independent Thinking لأعضاء المجموعة وهذا أدى إلى تخفيض ظهور أعراض تفكير القطيع.

وقد تم اتباع أربعة إجراءات رئيسة عندما يجب على إدارة الرئيس اتخاذ قرارات مصيرية قد تؤثر في الأمن القومي كما هي الحال في أزمة الصواريخ الكوبية. وهذه التغييرات الإجرائية هي:

1- تحديد جديد لأدوار المشاركين في عملية صنع القرار. وكمثال كان من المتوقع من كل مشارك أن يؤدي دور "المشكك فيما يطرح بشكل عام". ومن ثم على ممثلي وزارات الحكومة في اللجنة أن يشاركوا في نقاشات السياسة العملية قيد الدراسة، ليس كممثلين لوزاراتهم ولكن باعتبارهم مفكرين ناقدين Critical Thinkers.

2- تغييرات في المناخ الذي يعمل فيه أعضاء المجموعة. وكمثال، ينبغي أن تنطوي اجتماعات المجموعة على نقاش صريح ومتحرر، ومن ثم التخلي عن قواعد "البروتوكول" التي تتبع عادة في مثل هذه الاجتماعات. وكمثال آخر، للحصول على وجهات نظر جديدة، تم جلب مستشارين جدد بشكل دوري.

3- عقد اجتماعات لمجموعات فرعية منبثقة عن المجموعة الرئيسة. فمن الوسائل الخاصة التي تم استخدامها لتسهيلَ التفكير الناقد تقسيم المجموعة الرئيسة في بعض الأحيان إلى مجموعتين فرعيتين. وتقوم كل مجموعة فرعية بالاجتماع مستقلة عن الأخرى للعمل على قرار السياسة العملية قيد الدراسة ومن ثم الاجتماع مع بعضها البعض وذلك لمناقشة واختبار ما توصلت إليه كل مجموعة عند الاجتماع على حدة وذلك في اجتماعها كمجموعة رئيسة واحدة Cross-examination.

4- عقد اجتماعات بدون قائد. في بعض الأحيان يتخلف الرئيس "كيندي" عن بعض الاجتماعات بشكل مقصود وعلى الأخص خلال المراحل الأولى عند مناقشة جميع بدائل الحل المطروحة لحل أزمة الصواريخ الكوبية. وأحد أسباب غياب الرئيس عن بعض الاجتماعات كان بغرض تحاشي إحداث تأثير غير مقصود على الطريقة التي يؤطر من خلالها مستشاروه المشكلة قيد البحث (Janis, 1982, Whyte, 1998).

وإضافة إلى الإجراءات السابقة، ظهرت أربع خصائص لما أطلق عليه (Janis, 1982) التقييم الحذر Vigilant Appraisal، والتي تتناقض- بشكل تام- مع أعراض البحث عن الإجماع Concurrence-seeking والذي حدث خلال المداولات في قرار غزو كوبا. وهذه الخصائص هي:

1- الاعتراف بوجود مخاطرة شديدة حتى بعد التوصل إلى قرار:

وكمثال فبعد أن قرّر الأعضاء أن خيار الحصار البحري هو الخيار الأقل مخاطرة مقارنة مع ضربة جوية مباشرة على كوبا أو خيار غزو كامل لها، أستمر الأعضاء في مناقشة إمكانية إخفاق خيار الحصار وهذا سوف يجعل موقف الولايات المتحدة أكثر حساسية إذا نجح الروس في إكمال مواقع الصواريخ التي بدءوا في بنائها.

2- مناقشة القضايا الأخلاقية بشكل جلي:

فعكس ما حدث خلال مناقشات قرار خليج الخنازير، أوضح بعض أعضاء اللجنة التنفيذية، بشكل جلي، تحفظاتهم حول مدى أخلاقية بدائل السياسات المطروحة للنقاش ومن ثم إحباط أي أفعال مضللة وسرية. فقد تم الحفاظ على وجود اتجاه حذر نحو المخاطر الأخلاقية وكذلك المخاطر الحربية.

وكمثال، فقد اعترض السيد "جورج بول George Ball" بقوة على خيار الضربة الجوية مجادلا بأن الضربة المفاجئة سوف تنتهك أفضل تقاليد الولايات المتحدة، وسوف تضر الأخلاقيات السائدة بين الشعب الأمريكي بغض النظر عن مدى نجاح الضربة الجوية.

كما أشار "روبرت كينيدي" إلى قضية الأعداد الكبيرة من الضحايا البريئة التي ستنتج عن ضربة جوية مفاجئة.

3- نقض أو عكس الأحكام التي تم التوصل إليها سابقًا:

وتظهر هذه الخصيصة في غياب الإجماع الكامل والهادئ Placid Unanimity والذي ساد في قرار خليج الخنازير. فخلال التصادم والمناحرة اليومية بين أعضاء المجموعة خلال مناقشة بدائل هذه الأزمة، قام العديد من أعضاء المجموعة بتغيير مواقفهم حول بعض القضايا الحيوية. وكمثال تحدث "Rusk في بداية الأمر كواحد من الحمائم، ومن ثم كواحد من الصقور، وفي الأخير بدا كرجل غير متأكد. كما أن العديد من أعضاء المجموعة قد عكسوا مواقفهم بشكل كامل بعد سماع تقييمات مخاطر الموقف من الناحية الحربية والسياسية والأخلاقية من الأعضاء الآخرين.

4- غياب تكوين صور عقلية مشوهة عن العدو:

لقد غابت النظرة إلى العدو كشرير، وضعيف، وغبي وهذا ما ساد خلال مناقشة قرار خليج الخنازير. فكثيرا ما حاول الأعضاء تخيّل وضع أنفسهم مكان القادة السوفييت والتنبؤ بما ستكون ردة فعلهم لو كانوا مكانهم بالفعل. وبعكس قرار خليج الخنازير اعتمدت المجموعة بشكل كبير على أحكام الخبراء في الشأن السوفييتي وعلى الأخص أولئك الذين لديهم سجل دقيق في التنبؤ بأفعال الروس في أزمات سابقة.

كما اقترح (Janis, 1985) نفسه أنه من الممكن أن تقع الشركات ضحية لتفكير القطيع واستشهد بقرار شركة "فورد" لبناء نموذج "إدسل Edsel" وقرار شركة "بافالو" للتعدين Buffalo Mining Company في تجاهل التحذيرات عن انفجار سدها الذي كانت مسئولة عنه.

كما قام عدد من الباحثين بتسمية مجموعات في القطاع الخاص كضحايا لتفكير القطيع (أنظر كمثال، Manz and Sims, 1982; Huseman and Driver, 1979).

وقد تم عزو العديد من نتائج القرارات الكارثية سواء سياسية أو حربية أو في القطاع الخاص إلى ظهور أعراض تفكير القطيع بين القائمين على تلك القرارات (أنظر كمثال، Esser and Lindoerfer, 1989; Hensely and Griffen, 1986; t'Hart, 1991).

وبعد ذلك قام العديد من الباحثين بدراسة مدى وجود تكفير القطيع في كل من القطاع الخاص والقطاع العام (أنظر كمثال، Eaton, 2001; Klein and Stern, 2009; Peterson et al. 1998; Scharff, 2005; Yetiv, 2003).

ففي دراستهم لسبع من شركات "فورتشن 500"، قام (Peterson, et al., 1998) بدراسة سبع فرق في المستويات العليا لتلك الشركات في فترتين تاريخيتين عندما كان كل فريق في إحداها ناجح (هذا يعني الوفاء بالمقومات الإستراتيجية) وعندما كان كل فريق في الأخرى غير ناجح.

وبشكل عام وجد الباحثون أن النتائج تدعم وبقوة فكرة أن عملية صنع القرار المتبعة من قبل مجموعة ما مرتبطة بشكل علمي بالنتائج التي يحصل عليها الفريق. ولكن استدرك الباحثون بالقول بأنه رغم أن نتائج دراستهم تدعم

إدعـــاءات (Janis, 1982, 1989) بـــأن المعالجـــة الحـــذرة Vigilant Processing للمعلومات تؤدي إلى نتائج ايجابية في صنع القرار الجماعي، فليس من المنطق تضخيم ما تم الوصول إليه حول تأثير تفكير القطيع. وهـــذا مرده إلى أن نتائج هذه الدراسة تختلف مع ما وجده (Janis, 1982) في ثلاثة مواضع مهمة.

أولاً- أوضحت المجموعات غير الناجحة وجود قادة ضعفاء، تعارض أكثر (أقل تلاحماً)، عدم مرونة أقل less rigidity، وأكثـــر تفـــاؤلاً ممـــا يقترحه نموذج تفكير القطيع.

وهذه النتائج تتفق مع ما وجده ( Tetlock, Peterson, McGuire, Chang and Feld, 1992) والذين وجدوا أن (Janis, 1982) قـــد بالغ في دور تلاحم المجموعة والإحساس بوجود أزمة عند مقارنته مع ما اقترحه ملاحظون آخرون. فلم ينطبق نموذج تفكير القطيع على أي من الجماعات السبع غير الناجحة التي تم دراستها انطباقا تاما. وقـــد اتضح أن نموذج الجماعة الاستبدادية Absolutist Cult قد كان أكثر انطباقا على تلك الجماعات من نموذج تفكير القطيع. ورغم ذلك هناك علاقة بين تفكير القطيع وبين الجماعة الاستبدادية في تركيز كل منهما على قوة القائد ومدى التلاحم.

وكخلاصة يرى (Peterson, et al., 1998) أن نتائج دراستهم تقترح أن تفكير القطيع في صنع القرارات ليس شائعاً كما تم اقتراح ذلك من قبل بعض الباحثين، وأن نماذج أخرى مثل الجماعة الاستبدادية ربمـــا تعبّر عن ما يحدث من خطأ في المستويات العليا من الشركات أكثـــر من قدرة نموذج تفكير القطيع على ذلك.

ثانياً- أوضحت نتائج هذه الدراسة أن الحذر ينطبق - بشكل تام - على واحدة فقط من المجموعات السبع الناجحة. وأن نموذج المنظمة المزدهرة Prime Organization، وهي المنظمة التي وصلت إلى أعلى حد من الإنتاجية من خلال إحداث توازن من مرونة المراحل الأولى من التطور مقابل السيطرة/ التحكم Controllability الموجودة في نظم التحكم المعقّدة في المنظمات الناضجة، يعطي مطابقةً أفضل للمجموعات الناجحة التي دُرست مقارنة مع نموذج الحذر في عملية صنع القرار Vigilant Decision Making. وبرغم أن المنظمة المزدهرة تشبه الحذرة في تشجيع الاختلاف Dissent والمرونة، إلا أنها تختلف في تشديدها على الثقة في القيام بالمهمة Can-do Confidence وفي التفاؤل المفرط Buoyant Optimism.

ثالثًا- في نموذج تفكير القطيع جادل "Janis, 1982" بأنه ينبغي على القادة الفاعلين Effective Leaders أن يكونوا "محايدين Impartial" وأن يحتفظوا بآرائهم عن المجموعة في بداية النقاش. كما ينبغي على القادة أن يمتنعوا عن إحداث أي ضغط غير مطلوب على زملائهم أعضاء المجموعة. ولكن نتائج دراسة (Peterson, et al., 1998) أوضحت أن لدى المجموعات الناجحة قادة أقوياء كانوا يحاولون إقناع الآخرين في المنظمة بوجهات نظرهم أكثر من قادة المجموعات غير الناجحة. إضافة إلى ذلك، كانت احتمالية تعبير قادة المجموعات الناجحة بشكل صريح عن تفضيلاتهم حول السياسات العملية Policy Preferences للآخرين أكبر. ولكن وجدت هذه الدراسة أن القادة الناجحين كانوا أكثر انفتاحاً على الاختلاف More Open to Dissent.

كما قام (Eaton, 2001) بدراسة مدى وجود تفكير القطيع في شـــركتين من كبريات الشركات البريطانيـــة، شـــركة الطيـــران البريطانيـــة British Airways، وشركة "مـــاركس وسبنســـر"Marks & Spencer، مســـتخدماً منهجية تحليل المحتوى للتقارير الصحفية في التسعينيات الميلادية (1990).

ومن نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1- نتجت المشكلات في كلتا الشركتين من وهم عدم التعرض للأخطار/ التأثر وهذا مرتبط باعتقاد خاطئ في صحة حكم أو رأي مجموعة المديرين في المستويات العليا.

وقد كانت هذه الخصيصة من خصائص تفكير القطيع هي الســـبب وراء إفراط المديرين في المستويات العليا فـــي التفـــاؤل Over-optimistic، وميلهم نحو الإقدام على مخاطر غير مبررة، كما كانت سببًا في إخفـــاقهم للانتباه لإشارات التحذير.

2- كان لدى الشركتين وجهات نظر سلبية عن المنافســـين. وكمثـــال، قللـــت Underestimated إدارة شركة "ماركس وسبنسر" من مهارات التصميم الإنتاجي لشركة "جورج ديفز".

3- وجدت الدراسة أن هناك عرضَ وهم الإجماع. وكمثال في أوج ازدهـــار الخطوط البريطانية تم وضع خطة عمل طموحة، وقد كان هناك إجمـــاع من قبل المديرين على وضعها موضع التنفيذ بداية مـــن 1996. ولكـــن اتضح أن هناك مشكلات ناتجة عن هذه الخطة مثل إضراب الطيارين في مايو 1996.

4- لقد كان إصلاح الصورة أكثر المؤشرات وضوحاً على وجود تفكير القطيع في الخطوط البريطانية. فقد أدى تفكير القطيع بالإدارة العليا في الشركة إلى إنفاق 60 مليون جنيه إسترليني كسياسة عملية لجعل الشركة شركة عالمية.

وفي هذا السياق كتب (Eaton, 2001: 190) إن هذه السياسة "الفاجعة قد عكست تفكير القطيع، وعلى الأخص فيما يتعلق بصحة رأي مجموعة الإدارة العليا حيث ساد وهم الإجماع. فقد تم تجاهل الشكوك التي أطلقها العديد من المنتقدين أو تم السخرية منها من خلال التعالي ومن خلال "إننا نعرف أفضل منكم" ودعم ذلك من خلال سفسطة مستشاري التسويق".

وفي دراسته لأزمة الخليج العربي تحت رئاسة الرئيس "بوش" الأب، وجد (Yetiv, 2003) شواهد بما يكفي لوجود تفكير القطيع بين ما أسماهم "عصابة الثمانية" المحيطين بالرئيس "بوش" خلال سلسلة القرارات المتخذة لإخراج العراق من الكويت. ورغم أن تلك القرارات قد أدت إلى نتائج ايجابية عكس ما يقترحه نموذج تفكير القطيع، إلا أن العديد من الشواهد دلت على وجود هذا النوع من التفكير لدى عصابة الثمانية.

وكمثال، تم تشجيع تلاحم المجموعة بالأسلوب المتبع من قبل الرئيس "بوش" وقد ظهر ذلك بشكل واضح. فكل من "تشيني Cheney"، "بوش Bush"، "غيتس Gates" و"سكوكروفت Scowcroft" قد عملوا مع بعضهم البعض في الماضي على الأقل في إدارة الرئيس "فورد Ford" كما كان "بيكر Baker" مقرباً من "بوش" لوقت طويل.

وفي هذا السياق كتب (Yetiv, 2003: 423) إن "المجموعة كانت قريبة

من بعضها البعض حيث إن بعض اجتماعاتها كانت شبيهة بلعبة ورقة مرحة متضمنة ركل الأرجل إلى الأعلى، وإطلاق الضحكات أكثر منها اجتماعات رسمية لمراجعة الخيارات".

كما وجد (Yetiv, 2003) أن عصابة الثمانية قد عُزلت إلى حد ما عن المصادر الخارجية للمعلومات والآراء وكان ذلك راجعاً، جزئيا، إلى كونها محصورة هيكليا Structurally Exclusive". فلا مجموعة الأربعة- المكونة من "بوش"، كويل Quayle"، سنونو Sununu" و"سكوكروفت"، والذين كانوا يجتمعون كل صباح في اجتماعات أعضاء البيت الأبيض الاعتيادية، ولا عصابة الثمانية قد اعتمدت على خبراء خارجيين أو مدخلات خارجية، ما عدا بعض القادة الأجانب وبشكل متقطع. كما تم عزل عصابة الثمانية بشكل مقصود لتحاشي تسرب المعلومات إلى الصحافة.

كما وجد (Yetiv, 2003) أنه كان واضحاً وجود القيادة المتحيزة partial leadership. فمن البداية قام "بوش" بتوجيه الآخرين نحو وجهة نظره التي لا يتزحزح عنها وهي إن لم يقم العراق بالانسحاب غير المشروط من الكويت فإنه سيواجه حربا ضخمة وينبغي حصاره حتى لو قام بالانسحاب. كما أنه لم يكن لدى عصابة الثمانية إجراءات لتقييم البدائل- بمعنى وزن ايجابيات وسلبيات كل خيار متاح. وهذا كان على نقيض ما حدث، كمثال، في قرار مجموعة الرئيس "كيندي" في أزمة الصواريخ الكوبية والتي وضعت على الأقل عشرة بدائل وتم دراستها بمنهجية علمية.

وقد لخّص (Yetiv, 2003) أعراض صنع القرار المختل Symptoms of Defective Decision Making في هذه الحالة الدراسية كما يلي:

1- سرد غير كامل لبدائل الحل.

2- سرد غير كامل للأهداف العملية المراد تحقيقها.

3- الإخفاق في أخذ المخاطرة في الاعتبار.

4- الإخفاق في إعادة تقييم البدائل التي تم رفضها مبدئيا.

5- الضعف في البحث عن المعلومات.

6- الاختيار المتحيز في المعلومات المستخدمة في عملية صنع القرار.

7- الإخفاق في وضع خطط للطوارئ.

وفي دراسته لما حدث في شركة "وورلد كوم" World Com، المعروفة اليوم باسم MCI وهي شركة اتصالات أمريكية، يقترح (Scharff, 2005) أنه يمكن لأعراض تفكير القطيع أن تشرح الاحتيال المحاسبي Accounting Fraud، والضغوط التي مورست على الموظفين لجعل المشكلة تمتد لفترة طويلة قبل اكتشافها. ومن نتائج هذه الدراسة:

1- أظهرت الإدارة العليا وهم عدم التعرض للمخاطر/التأثر؛ حيث كانوا متفائلين بشكل مفرط ولديهم الرغبة في خوض المخاطر بما في ذلك الاحتيال المحاسبي. كما أن ضحايا تفكير القطيع يشعرون بالضغط، إما بشكل مباشر أو غير مباشر، للموافقة مع الجماعة، وعدم التعبير عن الآراء المخالفة لهذا الإجماع.

2- أن الرئيس التنفيذي ورئيس الموارد المالية في شركة "وورلد كوم" قد أحدثا ثقافة عدم الشك أو عدم مساءلة القادة.

3- تكوين صور ذهنية مشوهة عن من هم خارج المجموعة؛ حيث وجد أحد تقارير التقصي عن الأمور المالية في الشركة أن المعلومات المالية كانت محصورة بين مجموعة صغيرة من الرؤساء التنفيذيين.

4- تحاشي أعضاء المجموعة الانحراف عن ما يبدو أنه إجماع من قبل مجموعة صنع القرار.

5- يفسر بعض المديرين صمت بعض الأعضاء على أنه موافقة.

ففي شركة "وورلد كوم" يقترح (Scharff, 2005) أنه "سواء كان عدم التساؤل عن الممارسات الخاطئة بسبب الثقة الزائدة في الرئيس التنفيذي ورئيس الموارد المالية، أو كان بسبب الإحساس بعدم الأمان، يبدو أن هذا قد ساهم في طول الوقت الذي امتد خلاله الاحتيال المحاسبي".

وفي دراسته للوسط الأكاديمي، وبالأخص أقسام الدراسات الإنسانية والاجتماعية، يقترح (Klein and Stern, 2009) أنه رغم الاختلافات بين مجموعات صنع القرارات التي دُرست بوساطة "Janis" و"t Hart"، إلا أن الوسط الأكاديمي يعكس الكثير من أعراض ونتائج تفكير القطيع.

ومن ذلك:

1- تلاحم الجماعة: فالهرم المهني واستقلالية كل قسم أكاديمي تقود نحو تلاحم المجموعة Group Cohesiveness.

2- عزل المجموعة: لا أحد خارج الهرم مؤهل للحكم على المجموعة. فمن هم داخل المجموعة يتجاهلون وبشكل آمن الآراء الخارجية.

3- تشابه الخلفية الاجتماعية والمعتقدات للأعضاء Homogeneity of Members' Social Background and Ideology.

وكمثال، في قرار تعيين عضو جديد في قسم أكاديمي، يميل معظم الأعضاء الحاليين نحو دعم المرشحين الذين يتشاطرون معهم المعتقدات الأساسية، القيم والالتزامات. وفي الإجمال يرى (Klein and Stern, 2009: 588):

- أن كلا نوعي المجموعات– التي درست من قبل "جانس" و"هـــارت"، والمجموعات الأكاديميـــة– يحمـــل كـــل منهمـــا معتقـــدات مختلـــة Defective Beliefs، كما يمـــيلان نحـــو البحـــث عـــن الإجمـــاع Concurrence Seeking، تأييد الذات Self-validation، واستبعاد التحديات المناهضة للمعتقدات الجوهرية. وأخيراً، تعمل الآليات فـــي الوسط الأكاديمي على خلق "مجموعة منغلقة In-group" والتي تعتبر معزولة، وذاتية الاستمرار Self-perpetuating، وذاتيـــة التعزيـــز Self-reinforcing.

وخلاصة القول يمكن للقارئ أن يستنتج من الدراسات التطبيقية الســـابقة التي تمت منذ طرح مفهوم ونموذج القطيع في الدول المتقدمـــة أن أعـــراض ونتائج هذا الإشكال في عملية صنع القرار الجماعي قد ظهـــرت فـــي كـــلا القطاعين العام والخاص. إن توفر الأرضية الملائمة لهذا العائق لصنع القرار الجماعي يجعل ظهور أعراضه متحملة بشكل كبير ومن ثم تؤدي نتائجه إلى عملية صنع قرار مختلة حيث يلاحظ تنـــاقص الكفـــاءة العقليـــة لأعضـــاء المجموعة Deterioration of Mental Efficiency، وضعف سبر غـــور الواقع Reality Testing، وتجاهل المسائل الأخلاقيـــة Moral Judgment وهذا ناتج عن الضغط المحدث من قبل المجموعة المنغلقة.

**ماذا عن الدول النامية؟**

تعتبر الدراسات التطبيقية لدراسة مدى وجود تفكير القطيع خلال صـــنع القرار الجماعي في الدول النامية، ومن ضمنها الدول العربية، نادرة إن لـــم نقل معدومة سواء صنع القرار الجماعي في القطاع العام أو القطاع الخاص.

ففي دراسة بين مجموعة مركزّة ، تكونت من شركاء ومديرين في إحدى شركات القطاع الخاص في "هونج كونج"، قام (Ko, 2005) بدراسة العلاقة بين الخصائص الثقافية المشتركة لدى الصينيين والتي من المحتمل أن تؤدي إلى ظهور أعراض تفكير القطيع في بيئة تنظيمية في "هونج كونج".

ومن بين الخمس خصائص التي تم دراستها- المنزلة الاجتماعية، فقدان ماء الوجه، الثقة، الصداقة، وشبكة العلاقات غير الرسمية - وجد الباحث علاقة واحدة قوية وهي بين المنزلة الاجتماعية وبين أعراض تفكير القطيع.

وخلال النقاش بين المشاركين في الدراسة عقب تعبئة استبانة الدراسة، أشار المشاركون أن المنزلة الاجتماعية هي أهم خصيصة في الثقافة الصينية (هونج كونج) كعامل رئيس، والذي من المحتمل أن يسبب لأي مجموعة الوقوع في فخ تفكير القطيع.

أما بالنسبة للخصائص الأربع الأخرى فيرون أنها مصاحبة لخصيصة المنزلة الاجتماعية. هذا يعني أنه يُتوقع من أي شخص ذي منزلة اجتماعية عالية أن يكون قد اكتسب مقداراً كبيراً من الخصائص الأربع الأخرى. فكلما كان الشخص في منزلة اجتماعية أعلى، كان أكثر حساسية نحو فقدان ماء الوجه، الثقة، الصداقة، وشبكة العلاقات غير الرسمية.

وقد خلص الباحث إلى أن "أي مجموعة مستقلة Self-governing أعضاءها ذوي منزلة اجتماعية عالية، تحتاج إلى أن تكون واعية من خطر تسلل تفكير القطيع إليها. ومن المقترح لتخفيض هذا الخطر استخدام مستشار خارجي كي يلعب دور المناوش الشرير Devil's Advocate"(Ko, 2005: 354).

إن دراسة مدى وجود تفكير القطيع خلال صنع القرار الجماعي، وعلى الأخص في القطاع العام، تحتاج إلى وجود شفافية وسجلات مفتوحة أمام الباحثين. ولكن هل هذا ممكن في الدول النامية؟ قد تكون الإجابة بـ "لا" قاطعة.

وكمثال، هل كان قرار غزو الكويت من قبل النظام العراقي الغاشم في 1990 وما أحدثه من كوارث Fiascoes، وليس كارثة واحدة، نتيجة لتفكير القطيع بين أعضاء مجلس النظام العراقي البائد؟ وماذا عن كارثة سيول جدة في المملكة العربية السعودية في عام 2009؟ هل كانت نتيجة قرارات فردية أم نتيجة قرارات جماعية من قبل المجموعات المسئولة التي تعاقبت على أمانة مدينة جدة والتي ربما كان سائدا بين أعضائها تفكير القطيع؟ (جريدة الجزيرة، 1431هـ). وماذا أيضا عن مجالس الشركات في الدول النامية؟ هل توجد فيها ظاهرة تفكير القطيع؟ (جريدة الرياض، 1431هـ). ومثال ذلك الأزمة المالية لشركة دبي العالمية في دولة الإمارات العربية المتحدة التي بلغت 23,5 مليار دولار وعلى الأخص ذراعها العقاري شركة نخيل (جريدة الوطن، 1431هـ). ومما يدعو إلى القول بارتفاع احتمالية وجود تفكير القطيع في الدول العربية ما اقترحه الحربش (47: 1431هـ) بالقول إننا:

- أمام معضلة في مفاهيم الحكم على الطريقة العربية التي تقدم السمع والطاعة على قول الحقيقة والرأي الصائب في أمور قد تتطلب، بل قد توجب المقارعة في الرأي حتى الاشتباك... إنني أتساءل على ضوء ذلك هل نحن أمام الحقيقة فقط فيما يخص العلاقة بين الحاكم والمحكوم لا غير، أم أننا أمام حقيقة واسعة تتمدد وتتشابك خيوطها لتشمل وتشوه مواقفنا أمام الصواب والخطأ، بين الأبناء وأبيهم في البيت والطلبة

ومعلمهم في المدرسة، والمتهم والقاضي في المحكمة والموظف والمدير في المكتب، وأخيرا لا آخرا الزوج والزوجة في غرفة النوم، ومن شذ عن القاعدة عُد... مفارقا للجماعة؟

**كيف يمكن تحاشي تفكير القطيع؟**

بناءًا على الدراسات التي قام بها (Janis, 1982; 1989) حول مدى وجود تفكير القطيع في عملية صنع القرار الجماعي، اقترح بعض التوصيات التي من شأنها محاربة، أو على الأقل التخفيف من وجود تفكير القطيع ونتائجه التي قد تؤدي في بعض الأحيان إلى قرارات كارثية كما في الأمثلة المذكورة أعلاه. وهذه التوصيات هي:

1- ينبغي على قائد أي مجموعة صنع سياسات عملية أن يطلب من كل عضو في المجموعة أن يلعب دور المقيّم الناقد Critical Evaluator، وتشجيع المجموعة على إعطاء أولوية عالية لطرح الاعتراضات والشكوك. وينبغي تعزيز هذه الممارسة من خلال قبول القائد لنقد أحكامه الشخصية.

ومن وجهة نظر (Janis, 1982) تساعد هذه الممارسة على الوقوف في وجه الضغوطات التلقائية/ العفوية التي تضعها المجموعة على أعضائها، وتؤدي إلى إجماع سابق لأوانه. ولكي تجدي نفعا ينبغي تعزيز هذه الممارسة ببرنامج تدريب على رأس العمل بحيث يتم تزويد الرؤساء التنفيذيين بالمهارات التي تجعلهم يتحاشون عوائق النقاش المفتوح.

2- عندما يتم تكليف أي مجموعة بمهمة التخطيط لسياسة عملية ما، ينبغي على القادة في أي هيكل تنظيمي أن يكونوا محايدين Impartial بدلاً من التصريح عن تفضيلاتهم وتوقعاتهم منذ البداية.

وهذه الممارسة تتطلب من كل قائد أن تكون تصريحاته غير متحيزة سواء حول جوهر المشكلة أو المحددات فيما يتعلق بالموارد المتوفرة، وبدون إبداء أي دعم للمقترحات التي يرغب في تبنيها.

وهذا يسمح بإعطاء الفرصة للمجتمعين في خلق جو مفتوح للتساؤل والبحث غير المتحيز لنطاق واسع من بدائل السياسات العملية. أما الفائدة العملية من هذه الممارسة القيادية فتكمن في تحاشي وضع إطار/ تقليد للمجموعة Norm والذي يؤدي إلى التشجيع على الامتثال Conformity مع وجهات نظر القائد.

ويرى (Janis, 1982) أن أسلوب القيادة غير التوجيهي Nondirective Leadership Practice سيعمل فقط في حال كان القائد منفتحًا في جميع مراحل عملية صنع القرار ويثمّن حكم المجموعة؛ حيث يمتنع عن استخدام سلطته عندما يصل الآخرون إلى إجماع لا يروق له.

3- ينبغي على المنظمة أن تتبّع بشكل دوري الممارسة الإدارية القائمة على تكوين عدة مجموعات تخطيط وتقييم سياسات عملية مستقلة كي تعمل على نفس السياسة العملية قيد الدراسة؛ حيث تقوم كل مجموعة بمداولاتها تحت قائد مختلف. وهذه الممارسة ستساعد على منع عزل القائد عن المعلومات التي فيها تحدٍ والأحكام المستقلة من قبل أشخاص مؤهلين من خارج مجموعة صنع القرار الرئيسة.

ولكي يعمل هذا الإجراء لا بد من اتخاذ بعض الاحتياطات مثل وضع إرشادات تحدد دور كل مجموعة وكل مشارك فيها.

4- خلال فترة الاستقصاء عن مدى جدوى وكفاءة بدائل السياسات العملية، ينبغي على مجموعة صنع السياسة العملية، من فترة إلى أخرى، أن تنقسم

إلى مجموعتين فرعيتين أو أكثر للقاء بشكل منفرد تحت رئاسة رئيسين مختلفين، ومن ثم الاجتماع مرة أخرى كي يسووا خلافاتهم.

إن تكوين مجموعات فرعية يخفّض احتمالات انزلاق كامل المجموعة في طريق السعي نحو الإجماع Concurrence-seeking Norm ويزيد من احتمالات اختبار الافتراضات المتوهَمة بشكل ناقد قبل التوصل إلى إجماع.

وقد تم استخدام هذه الممارسة من قبل اللجنة التنفيذية خلال أزمة الصواريخ الكوبية ويبدو أنها ساهمت في فعالية التقييمات الناقدة خلال مداولات مجموعة صنع القرار.

5- ينبغي على كل عضو من أعضاء أي مجموعة صنع سياسات عملية أن يناقش بشكل دوري مداولات المجموعة مع زملاء ثقات في وحدته الإدارية في المنظمة، وأن يُطلع المجموعة على ردود أفعالهم. وهذا الإجراء يفترض الثقة الكاملة فيمن يتم إطلاعهم على مداولات مجموعة صنع القرار. أما فائدته فتكمن في تنويع مدخلات المعلومات من أشخاص ذوي خبرات وقيم ورؤى Outlooks مختلفة.

6- ينبغي دعوة واحد أو أكثر من الخبراء أو الزملاء والذين لا يعتبرون من الأعضاء الأساسيين في مجموعة صنع السياسة العملية إلى كل اجتماع بشكل تعاقبي، وينبغي تشجيعهم على تحدي وجهات نظر الأعضاء الأساسيين. وهذه الممارسة تؤدي إلى محاربة الإحساس الخاطئ بالرضا عن القرارات ذات المخاطر العالية.

ومن مهام هؤلاء: تحديد المخاطر الخفية، الإشارة إلى القضايا الأخلاقية. وقد تم استخدام هذا الإجراء أيضًا في قرار أزمة الصواريخ الكوبية وقد تم الإلحاح عليهم للتعبير عن اعتراضاتهم بشكل مفتوح.

7- في كل اجتماع مخصص لتقييم بدائل أي سياسة عملية، فإنه ينبغي أن يتم تحديد شخص واحد على الأقل كي يلعب دور المناوش الشرير Devil's Advocate.

ويرى (Janis, 1982; 't Hart, 1998) أنه إذا كان قائد أي مجموعة صنع قرار يريد من المجموعة اختبار المجادلات المخالفة فعليه منح المناوش الشرير مهمة واضحة حتى يطرح مجادلاتها بشكل ذكي ومقنع، كما في حالة أي محام جيد عندما يتحدى شهادات أولئك الذين يؤيدون موقف الأكثرية.

أما الذين يستطيعون لعب مثل هذا الدور في مجموعة صنع القرار فهم أولئك الذين يظهرون "العفرتة devilish" بطريقة تقليدية وأسلوب ناعم بطرح أسئلة مثل "ألا ينبغي علينا إعطاء بعض التفكير لـ...؟" "أليس من المحتمل أننا تجاهلنا كذا...؟ (Janis, 1982).

8- عندما تتعلق السياسة العملية بالعلاقات مع شعب منافس أو منظمة منافسة، ينبغي تخصيص وقت لا يستهان به - على الأقل فترة اجتماع كاملة - للاستقصاء عن جميع إشارات التحذير القادمة من قبل المنافسين وتكوين تصورات بديلة عن نوايا المنافسين.

وهذه الممارسة تؤدي إلى التغلب على أوهام عدم التعرض للأخطار/ التأثر السائدة بين أعضاء مجموعة صنع القرار، وميلهم إلى تجاهل إشارات التحذير التي عادةً ما تتداخل مع المخاطر العالية، ومن ثم على قائد المجموعة أن يبذل الجهود بنفسه ومن قبِل زملائه في المجموعة على الانتباه الحاد إلى المخاطر المحتملة وبالتالي وضع خطط طوارئ واقعية Realistic Contingency Plans.

كما يمكن استخدام تمارين لعب الأدوار القائمة على التحليل النفسي للتغلب على تأثير الصور المشوهة عن المنافس، وتسهيل فهم التحذيرات القادمة من المنافسين ومن ثم تمكين المجموعة من التنبؤ بقدر عال من الدقة بالردود المحتملة من قبل المنافسين على أي بديل مطروح لحل المشكلة.

9- بعد التوصل إلى إجماع مبدئي عن ما يبدو أنه البديل الأفضل فيما يتعلق بالسياسة العملية قيد البحث، ينبغي على مجموعة صنع السياسة العملية عقد اجتماع "الفرصة الثانية Second Chance" والذي يتوقع من الأعضاء التعبير فيه بكل وضوح عن ما تبقّى لديهم من شكوك، وإعادة التفكير في القضية برمتها قبل الاستقرار على الخيار المقرر.

وهذه الممارسة تساعد على منع أي إجماع سابق لأوانه مبني على توقعات غير مُستندة لعدم التعرض للمخاطر، أو صور عقلية مشوهة عن العدو، أو أي افتراضات غير مختبرة ومتشاطرة بين أعضاء المجموعة.

وفي الإجمال يلاحظ القارئ أن بعض المقترحات السابقة قد صُممت للتغلب على السلبيات التي قد تنتج عن هيكل وتكوين مجموعة صنع القرار مثل الثالث والرابع والبعض صمم للتغلب على السلبيات الناتجة عن عملية مداولات مجموعة صنع القرار مثل الخامس والسادس والبعض قد صمم للتغلب على سلبيات تأثير قائد مجموعة صنع القرار مثل الاقتراحين الأول والثاني.

وفي تقييمه لمقترحات (Janis, 1982) لتحاشي تفكير القطيع في عملية صنع القرار الجماعي، يرى ('t Hart, 1998) أنه بسبب الاختلاف في أنواع وأشكال الجماعات التي تعمل في الحكومة، فإن المقترحات السابقة، رغم

أهميتها الكبيرة، تعاضد نموذج عملية صنع السياسات العملية كعملية حل للمشكلات Policymaking as Problem Solving.

ولكن عندما يتعلق الأمر بنماذج أخرى في عملية صنع السياسات العملية العامة، يجب إيجاد طرق أخرى للتغلب على السلبيات سواء الناتجة عن هيكل المجموعات أو عملياتها أو قادتها ومن ثم منع ظهور تفكير القطيع خلال عمليات صنع السياسات العملية العامة.

**الدراسات المستقبلية:**

لقد طوّر "جانس" نموذجًا يشرح العوامل التي تسبق ظهور مرض تفكير القطيع وقد تم التعديل على هذا النموذج إما بالزيادة أو النقصان من قبل العديد من الباحثين (أنظر كمثال، McCauley, 1998; Moorhead, Neck and West, 1998; Turner and Pratkanis, 1998; Whyte, 1998).

ومن هنا يأتي دور الباحثين العرب في المساهمة في التفكير في بعض العوامل التي ربما تسهم في ظهور تفكير القطيع في ثقافتهم.

كما أن من المهم جداً إجراء الدراسات الميدانية للبحث في مدى وجود تفكير القطيع حسب نموذج "جانس" في المنظمات العامة والخاصة في العالم العربي، وطرح التوصيات لكيفية تحاشي هذا الإشكال خلال عمليات صنع القرارات الجماعية.

## خاتمـــة:

لقد تطرق هذا البحث إلى أحد الوظائف الحيوية في منظمات اليوم ألا وهي وظيفة صنع واتخاذ القرارات. وقد كان جل تركيز البحث على صنع واتخـــاذ القرار الجماعي مع شرح مفصل لمفهوم ونموذج تفكير القطيع كأحد العوائـــق المهمة التي قد تعترض عملية الرشد في صنع القرارات في المنظمات.

إن ظهور بعض العوامل مثل درجة تلاحم مجموعة صـــنع القـــرارات والافتقار إلى القيادة غير المتحيزة والضغوط الخارجية العالية على مجموعة صنع القرارات، وغيرها من العوامل التي تم تفصيلها في متن البحـــث، قـــد تؤدي إلى ما أُطلق عليه النزوع إلى السعي نحو الإجماع السابق لأوانه خلال مداولات مجموعة صنع القرارات وهذا بدوره يؤدي إلى ظهـــور أعـــراض مرض تفكير القطيع ومن ثم إلى ظهور أعراض عملية صنع القرار المختلـــة وفي النهاية إلى احتمالية منخفضة في الوصول إلى أفضل خيار للمشـــكلة أو القضية قيد الدرس.

كما تم مراجعة بعض الحالات الدراسية التي أثبتـــت أن وجـــود بعـــض العوامل مسبقاً يؤدي إلى ظهور أعراض تفكير القطيع ومن ثم أعراض عملية صنع قرار مختلة وبالتالي قرارات كارثية على الدول أو المنظمات التـــي لا تعير بالاً لهذا الإشكال في عملية صنع القرار الجماعي.

كما أثبتت دراسات أخرى أن غياب هذه العوامل قد خفف من ظهور مرض تفكير القطيع ومن ثم قرارات ناجحة أدت إلى ما تصبو إليه الدولة أو المنظمـــة. وأخيرا تم وصف بعض المقترحات التي طرحت من قبل بعض الباحثين لتحاشي ظهور مرض تفكير القطيع خلال عمليات صنع القرار الجماعي.

# المراجـــع

## أولاً- مراجع باللغة العربية:


- أمر ملكي أصدره حفظه الله عقب اطلاعه على محضر بحث لجان كارثة سيول جدة. (1431ه). ***جريدة الجزيرة***، العدد 13739.
- دبي العالمية تتوقع انتهاء إعادة هيكلة ديونها خلال أشهر.(1431 ه). ***جريدة الوطن***، العدد 3584.
- الحربش، جاسر .(1431 ه). "سعادة السفير ليس الخائف الوحيد" ***جريدة الجزيرة***، العدد، 13788.
- سرور، سرور علي؛ وعبد الله سليمان العزاز .(2010). **اتخاذ القرارات الصعبة**. الرياض: دار المريخ.
- عبد الحفيظ، علي. (1981). "الحكم الجماعي وصنع القرارات الإستراتيجية: "دلفاي"، ***الإدارة العامة***، العدد 31: 73-84.
- الفوزان، راشد محمد. (1431ه). "من يحمي الشركات من مجالس الإدارة؟" ***جريدة الرياض***، العدد 15317.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (2010). **اتخاذ القرارات التنظيمية**. ط 2. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.

**ثانيًا- مراجع باللغة الانجليزية:**


- Eaton, J. (2001). "Management Communication: The Threat of Groupthink" ***Corporate Communication***, 6(4): 183-192.
- Brockman, B. and Others. (2010). "An Exploratory Model of Interpersonal Cohesiveness in New Product Development Teams" ***Journal of Product Innovation Management***, 27(2): 201-219.
- Gallupe, R. and Others. (1992) "Electronic Brainstorming and Group Size" ***Academy of Management Journal***, 35(2): 350-369.
- Hui, P. and S. Buchegger. (2009). "Groupthink and Peer Pressure: Social Influence in Online Social Network Groups" ***International Conference on Advances in Social Network Analysis and Mining***, IEEE: 53-59.
- Janis, Irving L. (1982). ***Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes***, Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Klein, D. and C. Stern. (2009). "Groupthink in Academia: Majoritarian Departmental Politics and the Professional Pyramid" ***The Independent Review***, 13(4): 585-600.
- Ko, A. (2005). "Organizational Communications in Hong Kong: A Cultural Approach to Groupthink" ***Corporate Communication***, 10(4): 351-357.
- McCauley, C. (1998). "Group Dynamics in Janis's Theory of Groupthink: Backward and Forward" ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***, 73(2/3): 142-162.

- Miner, F. (1979). "A Comparative Analysis of Three Diverse Group Decision Making Approaches" ***Academy of Management Journal***, 22: 81-93.
- Moorhead, G.; C. Neck and M. West. (1998). "The Tendency Toward Defective Decision Making within Self-Managing Teams: The Relevance of Groupthink for the 21st Century" ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***, 73(2/3): 327-351.
- Mullen, P. (2003). "Delphi: Myths and Reality" ***Journal of Health Organization and Management***, 17(1): 37-52.
- Northcraft, G. and M. Neale. (1990). ***Organizational Behavior: A Management Challenge***, Chicago, IL: The Dryden Press.
- Peterson, R. and Others. (1998). "Group Dynamics in Top Management Teams: Groupthink, Vigilance, and Alternative Models of Organizational Failure and Success" ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***, 73(2/3): 272-305.
- Rovio, E. and Others. (2009). "Can High Group Cohesion Be Harmful? A Case Study of Junior Ice-Hockey Team" ***Small Group Research***, 40(4): 421-435.
- Scharff, M. (2005). "Understanding WorldCom's Accounting Fraud: Did Groupthink Play a Role?" ***Journal of Leadership and Organizational Studies***, 11(3): 109-118.
- Schweiger, D.; W. Sandberg and J. Ragan. (1986). "Group Approaches for Improving Strategic Decision Making: A Comparative Analysis of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus" ***Academy of Management Journal***, 29: 51-71.

- Schweiger, D.; W. Sandberg and P. Rechner. (1989). "Experiential Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making" ***Academy of Management Journal***, 32: 745-772.
- 't Hart, P. (1998). "Preventing Groupthink Revisited: Evaluating and Reforming Groups in Government" ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***, 73(2/3): 306-326.
- Turner, M. and A. Pratkanis. (1998). "A Social Identity Maintenance Model of Groupthink" ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***, 73(2/3): 210-235.
- Whyte, G. (1998). "Recasting Janis's Groupthink Model: The Key Role of Collective Efficacy in Decision Fiascoes" ***Organizational Behavior and Human Decision Processes***, 73(2/3): 185-209.
- Yetiv, S. (2003). "Groupthink and the Gulf Crisis" ***British Journal of Political Science***, 33: 419-442.
- www.referenceforbusiness.com/management/Gr-Int/Group-Decision-Making.html, "Group Decision Making Methods" (2009).

# Group Decision Making: Groupthink Concept and Model

**Dr. Ahmed M. Alyami**

Department of Management
College of Business Administration
King Saud University
Kingdom of Saudi Arabia

## Abstract

Based on a descriptive methodology this paper has given a description for the concept and model of groupthink as one of the major obstacles that face group decision making. Groupthink model consists of three main parts: antecedent's conditions, groupthink symptoms, and defective decision making symptoms.

According to (Janis, 1982), the existence of some antecedents conditions, such as high cohesion among the decision making group, leads to groupthink symptoms, such as the illusion of unanimity, and then to defective decision making symptoms, such as incomplete survey of alternatives of the problem under consideration.

In the last part of this paper, I reviewed some case studies that indicated to the existence or the nonexistence of groupthink in various decisions. And finally, this paper has enumerated some suggestions that would help organizations to avoid the syndrome of groupthink during group decision making processes.






**المنظمة العربية للتنمية الإدارية**


**المقر الرئيس**

ص ب : 2692 بريد الحرية – مصر الجديدة
القاهرة – جمهورية مصر العربية
رقم الهاتف : 2258-0006 (00202)
رقم الفاكس : 2258-0077 (00202)
E-mail : arado@arado.org.eg

**المقر الاقليمي**

قناة القصباء المائية – بحيرة خالد
الشارقة – الإمارات العربية المتحدة
رقم الهاتف : 971-6-5563399
رقم الفاكس : 971-6-5567007
E-mail : aradosh@arado.org.eg






ISBN 978-977-473-084-9